

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MANUFACTURERA DE
ARTÍCULOS EN LONA “LION MALETERÍA” UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

FRANCISCO FERNANDO MELÉNDEZ VINUEZA

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

QUITO, NOVIEMBRE 2015

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo

INFORMANTES:

Mgtr. José Aráuz

Mtr. Edgar Dávalos

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional. A mis Padres por ser los pilares fundamentales y por el gran cariño que me han sabido dar. A mis Abuelos por ser un apoyo incondicional en todo el trayecto de mi vida, permitiendo así obtener el tan anhelado título profesional.

Francisco

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado en toda mi vida universitaria, por darme la fortaleza suficiente para los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencia y felicidad. A mis padres y abuelos por apoyarme en todo momento, por los principios y valores que me han sabido enseñar en el trayecto de mi vida y que ahora los pongo en práctica. A mí querida Universidad por todos los conocimientos brindados. Al Mgtr. Christian Fajardo quien con su experiencia, conocimientos, responsabilidad y exigencia ha permitido la culminación del presente trabajo. A mis amigos y compañeros por su apoyo y valioso tiempo.

Francisco

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA MANUFACTURERA, 2

1.1 ANTECEDENTES, 2

1.1.1 Reseña histórica de la empresa, 2

1.1.2 Giro del negocio, 7

1.1.3 Productos que ofrece, 8

1.1.3.1 Mochilas Juveniles, 8

1.1.3.2 Mochilas Infantiles sin ruedas, 9

1.1.3.3 Mochilas Infantiles dos servicios con ruedas, 9

1.1.3.4 Loncheras infantiles, 10

1.1.3.5 Portafolios, 10

1.1.3.6 Maletas, 11

1.1.3.7 Ponchos de Agua, 11

1.1.3.8 Ternos impermeables para moto, 12

1.1.3.9 Cartucheras, 12

1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN, 13

1.2.1 Ambiente Externo, 13

1.2.1.1 Análisis Político-Económico, 13

1.2.1.2 Avances Tecnológicos, 16

1.2.1.3 Análisis Socio-Cultural, 17

1.2.2 Ambiente Interno, 19

2 MARCO TEÓRICO, 20

2.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 20

2.1.1 La planeación, 20

2.1.2 Importancia de la planeación para las empresas, 22

2.1.3 La planeación estratégica, 23

2.1.4 Características de la planeación estratégica, 23

2.2 EL PLAN ESTRATÉGICO, 25

2.2.1 Características del plan estratégico, 26

2.2.2 Elementos de la dirección organizativa, 27

2.2.2.1 Misión, 28

2.2.2.2 Ideal, 29

2.2.2.3 Visión, 29

2.2.2.4 Valores, 30

2.2.2.5 La cultura organizacional, 31

2.2.2.6 Normativas y Lineamientos, 33

2.2.2.7 Diagrama Organizacional, 34

2.2.2.8 Objetivos, 34

	2.2.2.9 Metas, 36
	2.2.2.10 Estrategias, 37
	2.2.3 Herramientas para la planificación estratégica, 38
	2.2.3.1 Análisis: FODA, 38
	2.2.3.2 Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter, 40
	2.2.3.3 La matriz de evaluación de factores externos (EFE), 42
	2.2.3.4 La matriz de evaluación de factores internos (EFI), 43
	2.2.4 Estados Financieros, 45
	2.2.4.1 Estado de Situación Financiera, 45
	2.2.4.2 Estado de Resultados Integral, 45
	2.2.4.3 Estado de Flujo de Efectivo, 46
	2.2.4.4 Estado de variación en el capital contable, 46
3	PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MANUFACTURERA, 47
3.1	VALORES CORPORATIVOS, 47
	3.1.1 Misión, 47
	3.1.2 Visión, 47
	3.1.3 Código de ética de la empresa, 47
	3.1.4 Autoestima y asertividad para los empleados, 49
3.2	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES, 51
	3.2.1 Para empleados, 52
	3.2.2 Para clientes, 53
	3.2.3 Para proveedores, 54
3.3	PLANEACIÓN, 55
	3.3.1 Objetivos a largo plazo, 55
	3.3.2 Objetivos a corto y mediano plazo, 55
	3.3.2.1 Objetivos del Departamento Financiero, 55
	3.3.2.2 Objetivos del Departamento de Marketing y Ventas, 56
	3.3.2.3 Objetivos del Departamento de Producción, 56
	3.3.3 Planificación estratégica, 57
	3.3.4 Planificación operativa (poa) y táctica, 60
	3.3.5 Planificación de contingencia, 67
	3.3.6 Análisis FODA, 69
3.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 71
	3.4.1 Organigrama estructural, 71
	3.4.2 Organigrama de posición, 71
	3.4.3 Organigrama funcional, 72
3.5	ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO, 73
	3.5.1 Entorno general, 73
	3.5.1.1 Componente Socio Demográfico Cultural, 73
	3.5.1.2 Componente Tecnológico, 74
	3.5.1.3 Componente Ecológico, 75
	3.5.2 Entorno específico, 75
	3.5.2.1 Competidores, 75
	3.5.2.2 Clientes, 76
	3.5.2.3 Proveedores, 78
3.6	IMAGEN CORPORATIVA, 81
	3.6.1 Logo, 81
	3.6.2 Hoja volante, 82

	3.6.3 Tríptico, 83
	3.6.4 Video Publicidad, 85
3.7	REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN, 85
	3.7.1 Requisitos legales para el funcionamiento de la empresa, 85
	3.7.1.1 RUC, 85
	3.7.1.2 Certificado de Artesano Calificado, 88
	3.7.1.3 Patente Municipal, 90
	3.7.2 Obligaciones Fiscales, 91
	3.7.2.1 IVA, 91
	3.7.2.2 Impuesto a la Renta, 93
3.8	ENCUESTA, 95
	3.8.1 Población y Muestra, 96
	3.8.2 Diseño de la Encuesta, 98
	3.8.3 Resultados de la Encuesta, 98
	3.8.3.1 Pregunta 1, 98
	3.8.3.2 Pregunta 2, 100
	3.8.3.3 Pregunta 3, 101
	3.8.3.4 Pregunta 4, 102
	3.8.3.5 Pregunta 5, 103
	3.8.3.6 Pregunta 6, 105
	3.8.3.7 Pregunta 7, 106
	3.8.3.8 Pregunta 8, 107
4	IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, CÓDIGO DE ÉTICA Y POLÍTICAS PARA EMPLEADOS, CLIENTES Y PROVEEDORES DE LA EMPRESA LION MALETERÍA Y LOS POSIBLES RESULTADOS FINANCIEROS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, 114
4.1	IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, CÓDIGO DE ÉTICA Y POLÍTICAS PARA EMPLEADOS, CLIENTES Y PROVEEDORES, 114
4.2	INVERSIONES TOTALES, 116
	4.2.1 Activos Corrientes, 117
	4.2.2 Activos Fijos, 122
	4.2.3 Capital de Trabajo, 125
4.3	FINANCIAMIENTO, 126
	4.3.1 Tabla de Amortización del Préstamo Bancario, 126
4.4	COSTOS Y GASTOS, 129
	4.4.1 Costos de Producción, 129
	4.4.2 Costos Operacionales, 130
	4.4.3 Gastos de Venta, 130
4.5	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS, 131
4.6	PRESUPUESTO DE INGRESOS, 133
4.7	ESTADOS FINANCIEROS, 134
	4.7.1 Balance General, 134
	4.7.2 Estado de Resultados, 137
	4.7.3 Flujo de Caja, 138
4.8	EVALUACIÓN FINANCIERA, 140
	4.8.1 Tasa de Descuento, 140
	4.8.2 Valor Actual Neto, 141

- 4.8.3 Tasa Interna de Retorno, 142**
- 4.8.4 Periodo de Recuperación de la inversión, 143**
- 4.8.5 Relación Beneficio Costo, 145**
- 4.8.6 Punto de Equilibrio, 146**
- 4.8.7 Índices Financieros, 148**

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 151

- 5.1 CONCLUSIONES, 151**
- 5.2 RECOMENDACIONES, 152**

REFERENCIAS, 154

ANEXOS, 156

- Anexo 1: Video Publicitario, 157
- Anexo 2: Modelo de la Encuesta, 158
- Anexo 3: Tabulación, 160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Listado de Maquinaria, 6
Tabla 2: Variable de Clasificación “Tamaño de Empresa”, 7
Tabla 3: Precio del Barril de Petróleo en el Ecuador, 14
Tabla 4: Estrategias de Gerencia, 58
Tabla 5: Estrategias Departamento Financiero, 61
Tabla 6: Estrategias Departamento de Marketing y Ventas, 63
Tabla 7: Estrategias Departamento de Producción, 65
Tabla 8: Planificación de Contingencia, 68
Tabla 9: Análisis FODA, 70
Tabla 10: Resultados Primera Pregunta, 99
Tabla 11: Resultados Segunda Pregunta, 100
Tabla 12: Resultados Tercera Pregunta, 101
Tabla 13: Resultados Cuarta Pregunta, 102
Tabla 14: Resultados Quinta Pregunta, 104
Tabla 15: Resultados Sexta Pregunta, 105
Tabla 16: Resultados Séptima Pregunta, 106
Tabla 17: Resultados Octava Pregunta (mochilas), 108
Tabla 18: Resultados Octava Pregunta (maletas), 109
Tabla 19: Resultados Octava Pregunta (cartucheras), 110
Tabla 20: Resultados Octava Pregunta (portafolios), 111
Tabla 21: Resultados Octava Pregunta (loncheras), 112
Tabla 22: Resultados Octava Pregunta (poncho de agua), 113
Tabla 23: Inversión Total, 116
Tabla 24: Total Activo Corriente, 117
Tabla 25: Inventario de materia prima del proveedor MIYEONTEX S.A., 118
Tabla 26: Inventario de materia prima del proveedor FERRORBEA, 119
Tabla 27: Inventario de materia prima del proveedor DISTRIBUIDORA ARMAS, 120
Tabla 28: Inventario de materia prima del proveedor COMERCIAL ALULEMA SALAZAR S.A., 121
Tabla 29: Inventario de materia prima del proveedor PROVEMADERA S.A., 121
Tabla 30: Total Activos Fijos, 122
Tabla 31: Construcciones e Instalaciones, 123
Tabla 32: Maquinaria y Equipo, 123
Tabla 33: Equipos de Oficina, 124
Tabla 34: Equipo de Cómputo, 124
Tabla 35: Muebles y Enseres, 124
Tabla 36: Vehículo, 125
Tabla 37: Capital de Trabajo, 125
Tabla 38: Fuentes de Financiamiento, 126
Tabla 39: Amortización Préstamo, 128
Tabla 40: Costo de Producción, 129
Tabla 41: Costos Operacionales, 130
Tabla 42: Gastos de Ventas, 131
Tabla 43: Costos de Producción Proyectados, 132
Tabla 44: Costos Operacionales Proyectados, 132
Tabla 45: Gastos de Ventas Proyectados, 132

Tabla 46: Ingresos por Ventas, 133
Tabla 47: Presupuesto de Ingresos, 134
Tabla 48: Balance General, 135
Tabla 49: Depreciaciones, 136
Tabla 50: Detalle del Financiamiento, 136
Tabla 51: Inventario Materia Prima, 136
Tabla 52: Proveedores, 136
Tabla 53: Estado de Resultados Integral, 137
Tabla 54: Cálculo Impuesto a la Renta, 138
Tabla 55: Flujo de Caja, 139
Tabla 56: Tasa de Descuento, 140
Tabla 57: Valor Actual Neto, 141
Tabla 58: Tasa Interna de Retorno, 143
Tabla 59. Periodo de Recuperación de la Inversión, 144
Tabla 60: Relación Beneficio Costo, 146
Tabla 61: Punto de Equilibrio, 147
Tabla 62: Detalle Punto de Equilibrio, 147
Tabla 63: Índices Financieros, 150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de las empresas según su tamaño,	7
Figura 2: Modelos de mochilas juveniles al año 2015,	8
Figura 3: Modelos de mochilas infantiles sin ruedas al año 2015,	9
Figura 4: Modelos de mochilas infantiles con ruedas al año 2015,	9
Figura 5: Modelos de loncheras infantiles al año 2015,	10
Figura 6: Modelo de portafolio al año 2015,	10
Figura 7: Modelos de maletas al año 2015,	11
Figura 8: Ponchos de agua al año 2015,	11
Figura 9: Terno impermeable para motociclista al año 2015,	12
Figura 10: Modelos de cartucheras al año 2015,	12
Figura 11: Características de la planeación estratégica,	24
Figura 12: Características del Plan Estratégico,	26
Figura 13: Expresión de elementos culturales propios,	32
Figura 14: Matriz FODA,	39
Figura 15: Matriz FODA y respuestas estratégicas,	39
Figura 16: Modelo de competencia de las cinco fuerzas,	41
Figura 17: Matriz EFE,	43
Figura 18: Matriz EFI,	44
Figura 19: Organigrama Estructural de Lion Maletería,	71
Figura 20: Organigrama de Posición de Lion Maletería,	71
Figura 21: Porcentaje de ventas por cada cliente,	77
Figura 22: Logo de Lion Maletería,	81
Figura 23: Hoja Volante de Lion Maletería,	82
Figura 24: Tríptico Lion Maletería (Lado 1),	83
Figura 25: Tríptico Lion Maletería (Lado 2),	84
Figura 26: RUC de Lion Maletería (Página 1-2),	87
Figura 27: RUC de Lion Maletería (Página 2-2),	88
Figura 28: Certificado de Artesano Calificado,	89
Figura 29: Patente Municipal,	90
Figura 30: IVA de Lion Maletería,	92
Figura 31: Impuesto a la Renta de Lion Maletería,	94
Figura 32: Pregunta 1 (Resultados Encuesta),	99
Figura 33: Pregunta 2 (Resultados Encuesta),	100
Figura 34: Pregunta 3 (Resultados Encuesta),	101
Figura 35: Pregunta 4 (Resultados Encuesta),	103
Figura 36: Pregunta 5 (Resultados Encuesta),	104
Figura 37: Pregunta 6 (Resultados Encuesta),	105
Figura 38: Pregunta 7 (Resultados Encuesta),	107
Figura 39: Pregunta 8 (Resultados Encuesta) (mochilas),	108
Figura 40: Pregunta 8 (Resultados Encuesta) (maletas),	109
Figura 41: Pregunta 8 (Resultados Encuesta) (cartucheras),	110
Figura 42: Pregunta 8 (Resultados Encuesta) (portafolios),	111
Figura 43: Pregunta 8 (Resultados Encuesta) (loncheras),	112
Figura 44: Pregunta 8 (Resultados Encuesta) (poncho de agua),	113
Figura 45: Publicación de los Valores Corporativos,	115
Figura 46: Publicación de las Políticas Organizacionales,	116

RESUMEN EJECUTIVO

El capítulo 1 describe la reseña histórica, el giro del negocio y los productos que ofrece la empresa Lion Maletería junto a un análisis de la situación externa como interna, determinando que el problema se encuentra en la gestión administrativa y en la falta de un direccionamiento estratégico.

El capítulo 2 define los conceptos básicos correspondientes al plan estratégico junto a todos los elementos que lo integran, para esto, se definen ciertas herramientas que ayudarán a la elaboración del plan y al desarrollo del análisis financiero del proyecto. Se ha tomado en cuenta los puntos de vista de varios autores con el fin de adquirir una idea clara y concreta.

El capítulo 3 muestra el desarrollo de cada uno de los elementos que conforman el plan estratégico de la empresa Lion Maletería, específicamente la elaboración de valores corporativos, políticas organizacionales, planeación, estructura organizacional, entorno general y específico, imagen corporativa y una encuesta donde se obtuvo resultados optimistas en cuanto a la aceptación del producto que oferta la empresa manufacturera.

El capítulo 4 evidencia la implementación de los valores corporativos que conforman el Plan Estratégico elaborado para la empresa Lion Maletería (misión, visión, código de ética de la empresa y políticas), junto a un análisis financiero proyectado a 5 años, conformado por la información investigada de la empresa, estudio de mercado, estados financieros e

indicadores financieros donde se puede reflejar los posibles resultados que obtendrá la empresa con la implementación del plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

Lion Malettería es una empresa dedicada a la fabricación de artículos en lona, se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, al sur de la ciudad de Quito, aproximadamente tiene 15 años de experiencia en el mercado, además, se ha constituido como un negocio familiar dedicado a la fabricación de diferentes artículos en lona a nivel nacional. El boom de la empresa manufacturera se ubica entre los años 2005 y 2010 ya que presentó una rentabilidad alta, donde la competencia era mínima y los precios de materia prima eran aceptables.

Cuando esta empresa inició sus actividades y durante su crecimiento, nunca implemento un plan estratégico, todos sus movimientos se han dado de acuerdo a las situaciones que se presentaban en el transcurso del tiempo, no tiene claro sus objetivos y tampoco sus estrategias. Con los cambios que está experimentando el país, la empresa manufacturera no se encuentra preparada para enfrentar los problemas y las oportunidades venideras.

Observando los antecedentes y llevando a cabo un análisis sobre el tipo de herramienta que puede ayudar al desarrollo y direccionamiento del negocio, se determinó la elaboración e implementación de un plan estratégico enfocado en mejorar la gestión administrativa, donde se determine principalmente objetivos y estrategias que permitan tener una guía clara a la empresa manufacturera, con el fin de estar preparado para actuar frente a la competencia y frente a los cambios positivos o negativos que puedan presentarse en el mercado, es como iniciar una reorientación empresarial y buscar nuevas oportunidades en el entorno.

1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA MANUFACTURERA

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Reseña histórica de la empresa

Lion Maletería es una empresa manufacturera dedicada a la fabricación de artículos en lona, fue constituida por el Sr. Francisco Javier Meléndez Quintana quien hizo posible la creación de esta microempresa el 3 de Diciembre de 1999. En sus inicios el propietario se dedicaba a la compra y venta de diversos artículos entre ellos mochilas y maletas, su punto de venta fue en un local ubicado en su propio domicilio.

Luego adquirió una maquina industrial de costura recta de segunda mano, su objetivo con la máquina era de prestar el servicio de arreglo de mochilas, cabe resaltar que el propietario no tenía experiencia en el manejo de este tipo de maquinaria y tampoco en el arreglo o confección de artículos en lona.

Posteriormente asistió a un curso de diseño y serigrafía, la idea del propietario era de estampar camisetas y otros artículos y de esta forma poder iniciar un negocio pero la maquinaria y materia prima que necesitaba no podía ser cubierto por el capital existente en ese momento.

Tiempo después surgió la idea de iniciar la fabricación de mochilas, su inicio fue en la máquina de costura recta que ya había adquirido anteriormente y la compra de unos metros de lona, la falta de experiencia impidió el rápido crecimiento en la fabricación a gran escala, además en esta etapa estuvo experimentando el mercado y la aceptación del producto nacional.

En el primer año confeccionaba de 2 a 4 mochilas semanales y solo con la mano de obra del propietario, los primeros moldes para el corte de lona era en papel periódico. Tiempo después mejoró la calidad de los moldes ya que no se utilizaba papel sino cartón de papel o cartón plástico, el espacio físico era muy reducido y no existía los implementos necesarios para facilitar la fabricación de los artículos en lona, además no contaba con clientes fijos, por lo cual fue necesario poner las mochilas a la venta en el local ubicado en el domicilio del propietario y ofrecer a diferentes comerciantes informales.

En el siguiente año, el crecimiento en la producción se vio afectado por el cambio de la moneda que sufrió el país, es decir, no existía ventas ya que la población estaba sufriendo cambios económicos radicales y se necesitaba tiempo para que la economía vuelva a un punto de equilibrio.

En los siguientes 3 años, incrementó su producción a 15 mochilas semanales con la mano de obra de una costurera y el propietario, además en ese periodo de tiempo adquirió 2 máquinas de coser; una de costura recta y otra triple transporte, además el propietario vio la necesidad de ampliar el espacio físico del taller construyendo una planta solo para la fabricación, también tuvo la idea de abrir un pequeño local en el mismo domicilio ofertando el producto elaborado.

En el siguiente año logró contactar con un cliente potencial, Almacenes Chimborazo Jr., el mismo que emitía pedidos aproximadamente de 100 mochilas de un modelo específico, esta oportunidad hizo que el propietario vea la necesidad de invertir en maquinaria y contratar personal para poder cumplir con el pedido emitido. En ese año adquirió 2 máquinas de coser; una ribeteadora y una maquina recta, además contrató una costurera adicional, es decir, el equipo de trabajo estaba conformado por dos costureras y el propietario.

En este periodo de tiempo, la empresa manufacturera estuvo en una etapa de crecimiento, donde ya no era suficiente el manejo del proceso productivo sino también el manejo del proceso administrativo, es decir, manejo de facturas, el RUC, manejo de pedidos, cotizaciones, declaraciones de impuestos, entre otros. La Sra. Flor María Vinuesa Herrera esposa del propietario es quien se encarga hasta el momento del manejo administrativo.

El boom de la empresa manufacturera se ubica entre los años 2005 y 2010 ya que presentó una rentabilidad alta, donde la competencia era mínima y los precios de materia prima eran aceptables, además aumentaron clientes secundarios y se mantuvo al cliente potencial Almacenes Chimborazo Jr. Debido al crecimiento del negocio, contrató a 2 costureras más, luego el propietario invirtió en la construcción de un segundo piso, además invirtió en la compra de un vehículo para facilitar el transporte de la mercadería y materia prima, también adquirió máquinas de diferentes características, cortadoras, pistolas neumáticas, entre otros. Se debe mencionar que en este periodo, el propietario junto a sus conocimientos de diseño, dio inicio a la creación de

nuevos modelos, los cuales ayudarían a incrementar la cartera de productos del negocio.

En los dos años siguientes el crecimiento del negocio disminuyó considerablemente, las utilidades eran menores, los precios de materia prima habían aumentado y los pedidos por parte de los clientes habían disminuido. Esta nueva situación que atravesaba el negocio era por cambios en las leyes laborales y tributarias, además la facilidad en las importaciones daba como resultado que los artículos en lona de fabricación nacional no sean competitivos con los artículos en lona importados debido al precio que presentaban.

En los años restantes hasta la actualidad, la empresa manufacturera ha ido disminuyendo su productividad debido a la falta de pedidos por parte de los clientes, el aumento en el precio de materia prima, el aumento de importaciones y el incremento de impuestos, por estas complicaciones presentadas, el propietario ha visto la necesidad de minorar las costureras para de esta forma poder estabilizar el negocio, además las conclusiones a las que han llegado en este último periodo de tiempo en cuanto al estado de la empresa manufacturera se fundamentan en información empírica ya que no tienen un sistema administrativo ya establecido. Sin embargo mantiene una búsqueda constante de la ventaja competitiva a partir del enfoque, de nuevos sistemas de producción, materia prima de calidad, mano de obra eficiente y satisfacción al cliente.

Actualmente Lion Maletería cuenta con 3 costureras y el propietario, el mismo que se encarga del corte del material.

En la Tabla 1 se presenta un listado de la maquinaria que dispone “Lion Maletería”:

Tabla 1: Listado de Maquinaria

Cantidad	Maquinaria	Descripción	Marca
1	Cortadora vertical	7 pulgadas	Gemsy
1	Cortadora vertical	5 pulgadas	Gemsy
1	Cortadora circular	RC-280	Morita Special
1	Cortadora circular	RSD-70	Jontex
7	Máquina de coser	Costura recta	Sunstar
1	Máquina de coser	Costura recta	Juki
2	Máquina de coser	Ribeteadora	Tentex
1	Máquina de coser	Doble transporte	Dragon
1	Máquina de coser	Triple transporte	Juki
1	Máquina de coser	Overlok	Sunstar
1	Afiladora de tijeras	Standard 106771	TwiceAsSharp
1	Compresor de aire	5 HP	Campbell
1	Pistola neumática		Stanley
1	Pistola neumática		MintCraft
2	Planchas para estampar		Jontex
1	Taladro	Pedestal	Rong Long
1	Taladro	Manual	Bosh
1	Cierra circular		Dwalt

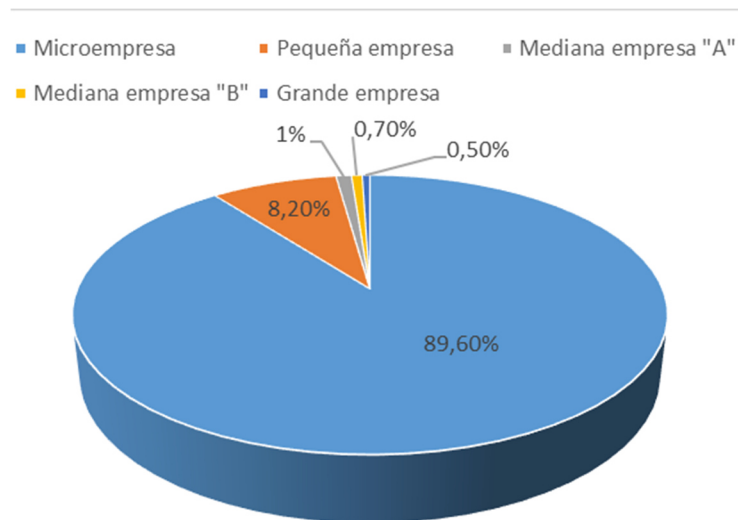
Lion Maletería es una empresa que corresponde a la industria manufacturera ecuatoriana, debido a que fabrica artículos nacionales. Según la Tabla 2, Lion Maletería se ubica como una microempresa, en primer lugar porque su volumen de ventas anual está por debajo de \$ 100.000 y en segundo lugar porque posee 3 personas ocupadas.

Tabla 2: Variable de Clasificación “Tamaño de Empresa”

Tamaño	Volumen de ventas anual	Personas ocupadas
Grande	\$ 5`000.001 en adelante	200 en adelante
Mediana "B"	\$ 2`000.001 a \$ 5`000.000	100 a 199
Mediana "A"	\$ 1`000.001 a \$ 2`000.000	50 a 99
Pequeña	\$ 100.001 a \$ 1`000.000	10 a 49
Microempresa	< a \$ 100.000	1 a 9

Fuente: (INEC, 2012)

Según se muestra en la Figura 1, Lion Maletería forma parte del 89.60 % de microempresas existente a nivel nacional.

**Figura 1: Clasificación de las empresas según su tamaño**

Fuente: (INEC, 2012)

1.1.2 Giro del negocio

Lion Maletería se ha constituido como un negocio familiar dedicado a la fabricación de diferentes artículos en lona a nivel nacional. Sus primeras ventas de mochilas fueron en el local ubicado en su propio domicilio, luego logró

fabricar bolsos de viaje y luego a entregar a diversos negocios informales, posteriormente apareció un cliente potencial “Almacenes Chimborazo Jr.”, el mismo que hace pedidos de gran magnitud: mochilas juveniles, mochilas infantiles, maletas de viaje y ponchos de agua. Con el tiempo se llevó a cabo entregas en menor magnitud a otros clientes como: Almacenes Espinoza y Papelería Chávez.

1.1.3 Productos que ofrece

La cartera de productos que Lion Malettería ofrece a sus clientes son: mochilas juveniles, mochilas infantiles sin ruedas, mochilas infantiles con ruedas, loncheras infantiles, portafolios, maletas, ponchos de agua, ternos impermeables para motociclista y cartucheras.

1.1.3.1 Mochilas Juveniles



Figura 2: Modelos de mochilas juveniles al año 2015

1.1.3.2 Mochilas Infantiles sin ruedas



Figura 3: Modelos de mochilas infantiles sin ruedas al año 2015

1.1.3.3 Mochilas Infantiles dos servicios con ruedas



Figura 4: Modelos de mochilas infantiles con ruedas al año 2015

1.1.3.4 Loncheras infantiles



Figura 5: Modelos de loncheras infantiles al año 2015

1.1.3.5 Portafolios



Figura 6: Modelo de portafolio al año 2015

1.1.3.6 Maletas



Figura 7: Modelos de maletas al año 2015

1.1.3.7 Ponchos de Agua



Figura 8: Ponchos de agua al año 2015

1.1.3.8 Ternos impermeables para moto



Figura 9: Terno impermeable para motociclista al año 2015

1.1.3.9 Cartucheras



Figura 10: Modelos de cartucheras al año 2015

1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El análisis de situación permite recolectar información sobre el funcionamiento actual de diversas áreas y el impacto potencial que genera en el funcionamiento de Lion Maletería, para de esta forma formular cambios para mejorar la situación futura de la empresa.

1.2.1 Ambiente Externo

“Es el conjunto de todos aquellos factores que influyen en la organización y que no pertenecen al sistema.” (Barrios, 2011). Los aspectos del ambiente externo que se va analizar de la empresa Lion Maletería son: análisis político-económico, avances tecnológicos y análisis socio-cultural.

1.2.1.1 Análisis Político-Económico

En el año 2014 la economía se encontraba estable relativamente al igual que la política, pero ya existían los comentarios sobre la caída del precio de petróleo, Ecuador siempre ha sido un país que ha dependiendo en gran parte del petróleo seguido de exportaciones de productos como banano, rosas, entre otros. En cuanto a la industria, principalmente la fabricación de artículos en lona, en el 2014 estuvo muy bajo debido a que la gente prefería el producto importado y no el producto nacional.

En el año 2015 el Ecuador está enfrentando diversos problemas, como se muestra en la Tabla 3 el derrumbe del precio del barril de petróleo junto con la apreciación de la moneda estadounidense.

Tabla 3: Precio del Barril de Petróleo en el Ecuador

Fecha	Precio Barril de Petróleo
Julio-21-2015	50.36 USD
Julio-20-2015	50.15 USD
Julio-19-2015	50.89 USD
Julio-18-2015	50.89 USD
Julio-17-2015	50.89 USD
Julio-16-2015	50.91 USD
Julio-15-2015	51.41 USD
Julio-14-2015	53.04 USD
Julio-13-2015	52.20 USD
Julio-12-2015	52.74 USD
Julio-11-2015	52.74 USD
Julio-10-2015	52.74 USD
Julio-09-2015	52.78 USD
Julio-08-2015	51.65 USD
Julio-07-2015	52.33 USD
Julio-06-2015	52.53 USD
Julio-05-2015	56.93 USD
Julio-04-2015	56.93 USD
Julio-03-2015	56.93 USD
Julio-02-2015	56.93 USD
Julio-01-2015	56.96 USD
Junio-30-2015	59.47 USD
Junio-29-2015	58.33 USD
Junio-28-2015	59.63 USD
Junio-27-2015	59.63 USD
Junio-26-2015	59.63 USD
Junio-25-2015	59.55 USD
Junio-24-2015	60.12 USD
Junio-23-2015	60.78 USD
Junio-22-2015	59.68 USD

Fuente: (BCE, 2015)

Estos problemas afectan a toda la situación económica-política del país, ya que los ingresos no serán suficientes para cubrir con los gastos y deudas que posee la nación, lamentablemente nuestro país depende mucho de la producción petrolera representando el 46% de las exportaciones, el porcentaje restante corresponde a otros productos como el plátano, rosas, aceites, crustáceos, entre otros. A este problema se une la apreciación del dólar, esto conlleva a que el dinero empiece a salir del país y no se debe permitir porque la economía sufriría un golpe por la falta de liquidez dentro de la nación.

Por esta razón, el gobierno tuvo que adoptar la siguiente medida:

El Mandatario justificó la necesidad de aplicar salvaguardias del 5% al 45% a las importaciones y pidió la cooperación de los ecuatorianos: En una época difícil podemos esperar un poco para cambiar la lavadora o podemos comprar una lavadora nacional. Y si tenemos plata para cambiar la lavadora, en lugar de eso aumentemos un cuartito en nuestra casa; pongamos la entrada para una nueva vivienda y así, con la construcción, la plata se queda en el país y se genera empleo nacional”, insistió tras anotar que la oposición intenta manipular a los ciudadanos al no precisar que la medida arancelaria durará 15 meses, que es el período que permite la Organización Mundial del Comercio. (El Telégrafo, 2015)

Observando cómo está la situación para este año, el gobierno se vio en la necesidad de establecer salvaguardias para evitar la salida de divisas, para el sector industrial ecuatoriano, esta situación podría convertirse en una oportunidad de ganar mercado a nivel nacional, es decir, la gente se vería obligada a consumir el producto nacional y no el importado, debido a precios altos o a la falta de stock.

Esta situación se puede tomar como un apoyo a la fabricación nacional pero también se debe tomar en cuenta que la materia prima en la mayor parte de las industrias debe ser importada, si hablamos de Lion Maletería, la materia prima es necesariamente importada desde la China, aunque está importación no tiene salvaguardia, el precio es elevado y es un poco complicado ser competitivos cuando industrias como Lion Maletería se ve obligado a incrementar el precio al artículo elaborado debido al aumento del valor de la materia prima.

Con la restricción de importaciones, los artículos de lona terminados que vienen desde el exterior principalmente desde la China, tendrán muchos problemas para ingresar al país, lo que permite que el fabricante nacional como es el caso de Lion Maletería pueda vender con mayor facilidad, pero es necesario mencionar complicaciones de fondo, primero que la gente prefiere comprar lo importado y no da prioridad a la fabricación nacional, esto ya corresponde a un factor socio-cultural y en segundo lugar el contrabando es un problema que siempre ha existido ya que los precios de dichos artículos son muy bajos y dañan el mercado competitivo.

1.2.1.2 Avances Tecnológicos

En el Ecuador, ha existido grandes avances tecnológicos en los últimos años sobre todo en el campo de la comunicación, ahora la mayor parte de la población ecuatoriana utiliza teléfonos inteligentes, mayor uso del internet, es decir, están comunicados todo el tiempo.

En cuanto a los avances tecnológicos que beneficien a la industria y más específicamente a la microempresa Lion Maletería podemos decir que es muy superficial, en primer lugar porque los implementos y la maquinaria para la fabricación de artículos de lona no son elaborados en Ecuador, es necesario importar, además para renovar la maquinaria existente debe contar con un capital alto.

Las grandes empresas que funcionan en Ecuador gastan gran cantidad de dinero en renovar su maquinaria por otra de mayor tecnología que obligadamente debe ser importada, pero esto se da porque tienen un capital destinado para cubrir este gasto, mientras las microempresas no están en la capacidad de invertir grandes cantidades de dinero en importar maquinaria con tecnología de punta.

1.2.1.3 Análisis Socio-Cultural

Como se había mencionado en el punto 1.2.1.1, existen complicaciones para poder vender productos nacionales, ya no son problemas económicos-políticos, sino que se relacionan con la parte socio-cultural, es decir, tiene que ver con la forma de pensar de los ecuatorianos.

Hace muchos años se viene con un pensamiento en donde el producto importado es superior al producto nacional, es decir, en el caso de Lion Maletería, la gente prefiere comprar un artículo de lona importado debido al precio, modelo y calidad, pero están errando principalmente en calidad

y diseño, el producto nacional es excelente y se ha llegado a tener modelos atractivos, la desventaja se ubica en el precio, ya que la fabricación de un artículo de lona es alto a comparación de lo importado principalmente desde la China, empezando por el precio de la mano de obra y el precio de la materia prima. Viendo esta errónea forma de pensar de los ecuatorianos, se llevó a cabo una campaña para incentivar el consumo del producto ecuatoriano, llamado Mucho mejor si es hecho en Ecuador.

Somos una corporación privada que trabaja generando una cultura de valoración, preferencia y consumo de los productos y servicios ecuatorianos que destaquen a nivel nacional e internacional que resalten características de calidad.

Con más de 470 marcas socias reflejamos, hacia el consumidor final, que los productos y servicios que desarrollan nuestras manos y nuestro talento son los mejores. Somos un Sello de Calidad ecuatoriano, dedicado a la mejora continua de las empresas avaladas por nosotros, mientras nos responsabilizamos en recomendar al consumidor final el consumo de productos de calidad que satisfagan sus necesidades de manera más eficiente y efectiva, cuidando su bienestar y guiándolo hacia la preferencia de productos de calidad. (MuchoMejorEcuador, 2015)

En base a esta iniciativa se espera que los ecuatorianos cambien su forma de pensar, que se llegue a valorar la producción nacional, además detrás de un artículo fabricado está el trabajo de manos ecuatorianas, si se da prioridad a la fabricación nacional y se minora el consumo de artículos importados, será un forma de apoyar al desarrollo del país.

1.2.2 Ambiente Interno

Está constituido por los diferentes departamentos que conforman una empresa, los mismos que proporcionan información de forma eficiente para el planeamiento estratégico, es decir, el ambiente interno es toda la información administrativa, financiera y económica de una entidad.

Lion Maletería no posee un sistema administrativo definido, por lo cual tampoco tiene departamentos diferenciados para el manejo de información, la forma de llevar la administración hasta el momento ha sido de forma empírica, no poseen misión, visión, objetivos y tampoco estrategias.

Con estos antecedentes, se presenta la necesidad de implementar un plan estratégico, que permitirá tener un manejo más eficiente del área administrativa y sobretodo mejorar el direccionamiento de la microempresa y constituye la principal justificación para la realización del trabajo de investigación.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para poder definir que es un plan estratégico y saber el cómo está conformado primero es necesario conocer que es la planeación en forma general y luego entender que es la planeación estratégica junto con sus principales características.

2.1.1 La planeación

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

La planeación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada, con o sin fines de lucro. Al planear se esboza cuál es la razón de ser y los propósitos de una persona, institución u organización.

Planeando se puede saber en dónde se está y a dónde se quiere llegar, cuáles son los objetivos y metas (personales o institucionales), cuáles son los riesgos y las oportunidades previsibles, qué circunstancias (de mercado o medio ambiente) es probable que se presenten; todo ello con el fin de diseñar y decidir alternativas y formas de acción, que aseguren hasta donde sea posible nuestro adecuado desenvolvimiento, y con ello la obtención de lo que se desea.

De las ideas generadas se selecciona las mejores para desarrollar el plan estratégico, el que además de ser realista, deberá mostrar el camino más corto, seguro, eficiente y económico para lograr aquello que se pretende y se ha hecho explícito en los objetivos. (págs. 3,4)

Bernal Torres & Sierra Arango, (2008) afirma que:

Son abundantes los estudios que muestran que las personas, las organizaciones y las naciones que planean sus actividades tienen mejores y muchas más posibilidades de éxito en el logro de sus objetivos que aquellas que no lo hacen. Por eso, la planeación, aunque sea informal en muchas organizaciones (especialmente, las empresas pequeñas), en la mayoría de ellas sigue modelos formales y bien definidos. Al respecto, algunos de los argumentos que cada vez más resaltan la importancia de la planeación son los siguientes:

- Se planea para responder de forma efectiva a los más rápidos y complejos cambios que caracterizan y caracterizarán al entorno interno y externo de las organizaciones.
- Se planea para un mejor aprovechamiento de los recursos, los cuales cada día son más limitados.
- Se planea para orientar las decisiones y tener una ruta clara hacia donde se espera que se dirijan los esfuerzos de las personas en las organizaciones.
- Se planea para reducir la incertidumbre y aclarar lo que es importante conseguir.
- Se planea para contar con normas de desempeño y para evaluar el avance de la dinámica de las organizaciones. (pág. 51)

Los dos autores coinciden en ciertos aspectos, donde el planear permite tener un mejor desarrollo a futuro en todo tipo de organización, es decir, dentro de la planeación se podrá establecer objetivos, estrategias, entre otras herramientas, que permiten tener una dirección correcta al cumplimiento de las metas que desea toda organización.

Es necesario mencionar que, en una planificación se generan varias ideas para mejorar la situación de una organización, dentro de estas ideas se debe seleccionar las mejores para así dar paso al desarrollo del plan estratégico, por

este motivo se debe definir que es planificación y planificación estratégica para después tener una clara idea de lo que encierra el plan estratégico.

2.1.2 Importancia de la planeación para las empresas

La planeación la podemos aplicar a diferentes situaciones de la vida cotidiana, a diferentes tipos de trabajos que se llevan a cabo pero en este caso se debe conocer cómo influye la planeación a las empresas.

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

De no existir la planeación, resultaría difícil la supervivencia de las empresas; si no se cuenta con una guía clara (plan) que conduzca con mayor seguridad y eficiencia hacia el futuro que se desea, es más difícil y riesgoso lograr lo que se pretende, y con mayor probabilidad estará presente el fracaso. Gracias a la planeación en las organizaciones, se puede dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Hacia dónde se quiere que vaya la empresa?

¿Qué se tiene que hacer para lograr lo que se pretende?

¿Cómo debe hacer aquello que tiene que hacer?

¿Cuánto debe hacer cada una de las acciones?

¿Qué recursos son necesarios para hacer lo que se tiene que hacer?

¿En cuánto tiempo y en qué magnitud habrá de lograrse lo que se pretende?

En otras palabras, con la planeación se diseña el futuro y se encuentra los caminos por los cuales transitar en la búsqueda de lo que se quiere (objetivo de supervivencia y crecimiento). (págs. 4,5)

2.1.3 La planeación estratégica

Ahora que se tiene una idea clara del significado de planeación en forma general, se debe definir a que se refiere la planeación estratégica para finalmente determinar que es el plan estratégico de forma específica y concisa.

La planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades.

Debido también a su carácter organizacional, ésta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque hoy en día en la práctica, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, para un periodo de 3 a un máximo de 5 años.

Otras características de la planeación estratégica son que es móvil y flexible, requiriendo ser revisada cada cierto tiempo para hacerle los ajustes o cambios que fueran necesarios y, a pesar de ser realizada por la cúpula de la empresa, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa. (Kano R., 2014)

2.1.4 Características de la planeación estratégica

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

Si bien cada proceso de planeación varía de una organización a otra, existen ciertos trazos generales que pueden percibirse en toda planeación estratégica, Figura 11.

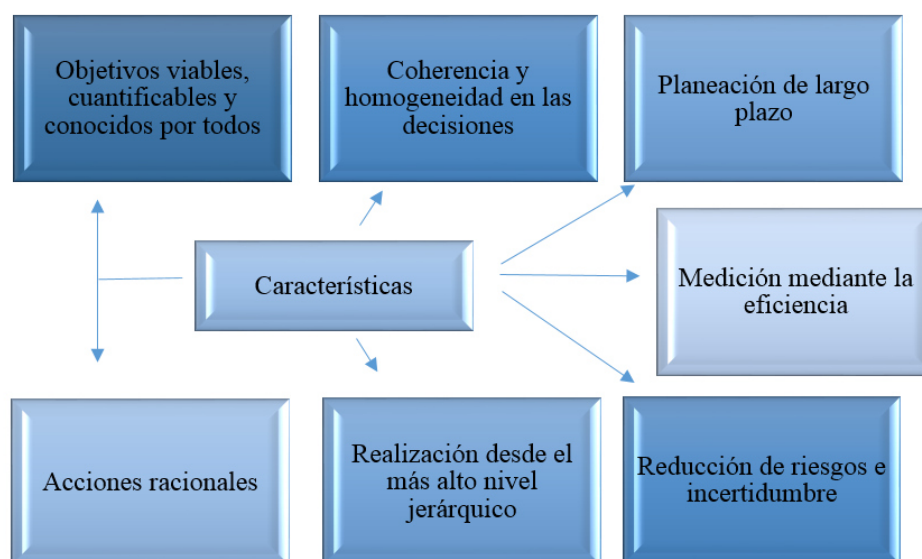


Figura 11: Características de la planeación estratégica

Fuente: (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012)

Se realiza enfocada a objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de la empresa.

Un punto esencial en la planeación es la formulación de objetivos. Habla acerca de un conocimiento compartido de adonde se quiere llegar o hacia dónde se va.

- Es un conjunto de acciones racionales.

Hacer planeación estratégica es activar la mente tanto creativa como analítica. El proceso de planeación está guiado por cálculos lógicos de conveniencia para mantenerse alejado de corazonadas y especulaciones.

- Se desarrolla desde el más alto nivel organizacional.

Mientras más alto es el nivel jerárquico dentro de una organización, mayor responsabilidad y riesgo van teniendo las decisiones. Las decisiones estratégicas son vitales, de alto riesgo, que incluyen altos niveles de responsabilidad, los cuales dependen de la alta gerencia.

- Se proyecta al largo plazo.

Por ser una herramienta de reducción de riesgo y de trazado de alternativas, la planeación estratégica necesita fijarse un plazo amplio de tiempo para poder tener una noción vasta y general de la realidad presente y esperada.

- Su parámetro de medición es la eficiencia.

Una empresa o persona que desarrolla la planeación estratégica, sin saberlo, se fija como propósito utilizar de forma lógica los recursos con los que se cuenta para conseguir metas que a su vez se enmarcan en objetivos.

- Busca minimizar incertidumbres y riesgos a los que se enfrenta la empresa.

Tal vez sea improbable predecir de manera precisa los posibles eventos casuales que vulneren la estabilidad de la organización. Es posible vislumbrar a grandes rasgos situaciones de posible riesgo. Con el simple hecho de conocerlas, se reduce de forma considerable tanto la incertidumbre como el riesgo, que son factores de potencial daño para la organización.

- Le da coherencia y homogeneidad a las decisiones organizacionales.

Para planear estratégicamente se requiere de un entendimiento holístico de la organización. Un plan ayuda precisamente a que si una decisión es tomada en cierta área con determinada jerarquía, esta decisión y todas las demás no contradigan a ninguna otra ni se contradigan entre sí. (págs. 7,8)

2.2 EL PLAN ESTRATÉGICO

Después de un proceso informativo acerca de la planeación seguido de la planeación estratégica, se puede llegar a definir que es el plan estratégico junto con las principales características, además es necesario definir como se encuentra conformado un plan estratégico para de esta forma aplicar en la investigación que se lleva a cabo con la empresa Lion Maletería.

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico.

Hacer un plan estratégico es como usar unos lentes especiales para agudizar nuestra vista. Al usarlos, se consigue enfocar cosas mucho más lejanas de lo que se está acostumbrado a ver. Así, se percibe toda una dimensión visual que antes era completamente desconocida y ajena a nosotros. Este nuevo y ampliado panorama puede ayudar a tomar decisiones mucho más convenientes, o en el caso de la empresa, decisiones más rentables.

Al plan estratégico también se le podría llamar “plan producto/mercado a largo plazo”, ya que es resultado de un proceso de planeación continuo, integral, responsivo ante modificaciones ambientales. Su principal esfuerzo se enfoca en tres aspectos que son: el producto (qué hace la empresa), el mercado (para quién lo hace) y los propósitos de la organización (por qué lo hace). (pág. 30)

2.2.1 Características del plan estratégico

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

La Figura 12 lista las características que deberá tener un plan estratégico para que sea operable y constituya una herramienta realmente útil para lograr con eficiencia lo que se pretende:



Figura 12: Características del Plan Estratégico

Fuente: (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012)

- **Es cuantitativo.** Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
- **Es temporal y actualizable.** Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.
- **Es flexible.** Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.
- **Está orientado a futuro.** Otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.
- **Es normativo.** Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.
- **Es integrador.** Tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
- **Es creíble.** Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
- **Es sencillo.** Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico posible.
- **Es evaluativo.** Da pie a la retroalimentación. (págs. 32,33)

2.2.2 Elementos de la dirección organizativa

Como se mencionaba en la definición, un plan estratégico no es nada más que un documento guía, que muestra el camino ideal a la organización, para llevar a cabo el cumplimiento de las metas este documento consta de ciertos elementos, a continuación se detalla aquellos que integran la dirección organizativa:

2.2.2.1 Misión

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

El propósito específico de una organización, indica que le da sentido a una unidad estratégica de negocios al describir las pulsiones que motivaron su creación, así como las características perdurables de la misma.

Toda misión puede entenderse y explicarse a partir de cuatro referentes básicos.

- 1.- Esencia. ¿Qué es y qué debe ser?
- 2.- Producto o servicio. ¿Qué hace o debe hacer la empresa?
- 3.- Mercado. ¿Para quién lo hace o debe hacerlo?
- 4.- Motivo. ¿Por qué lo hace?

Con el fin de facilitar y orientar la tarea relativa a la definición de la misión, elemento crucial para el desarrollo de un plan coherente que conduzca adonde se quiere llegar, se presentan algunas de las características que deberá contener el cuestionario para formular la misión, un elemento de trabajo que servirá para definir la razón de ser de la organización, encaminar mente y esfuerzo sin sufrir el riesgo de perder el rumbo. Para definir la misión, primero debe conocer:

- Nombre o razón social de la empresa
- Giro de la empresa
- Tipo de personalidad jurídica
- Por qué motivo fue creada
- Identidad: ¿qué y cómo se distingue la empresa de otras similares? (págs. 34,35)

Para empezar a desarrollar el plan estratégico, es necesario primeramente conocer muy bien a la empresa, es decir, cuál es su giro de negocio, por qué fue creada y otros aspectos que describen a la entidad de forma clara y concisa, esto ayudará a establecer las estrategias necesarias y así conseguir los objetivos propuestos.

2.2.2.2 Ideal

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

Es la máxima aspiración que pudiese tener una unidad estratégica de negocio. Es aquello que desearía llegar a ser o tener, que es muy difícil y cuya realización requerirá de mucho tiempo y esfuerzo. Un ideal esta hecho por la sustancia de los deseos más elevados de la organización. No toma en cuenta datos, interpretaciones ni escenarios. Es una utopía que no necesariamente se relaciona de manera exacta con los objetivos del plan estratégico. (pág. 38)

Viene a ser un espacio donde se plasma las ideas que se tiene a futuro con respecto al crecimiento y desarrollo de la empresa, es decir, se puede describir como se desea ver a la entidad dentro de un tiempo, sin tomar en cuenta información financiera, información política, información económica, situación actual, entre otros aspectos, sino es el imaginarse a la entidad en su máximo esplendor.

2.2.2.3 Visión

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

Perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad, etc. (pág. 39)

Francés, (2006) afirma que:

La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. La visión se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ambiente geográfico y alcance sectorial. El posicionamiento define la ubicación de la empresa en relación con otras similares. El ámbito geográfico puede ser local, subnacional, nacional, regional, continental o global. El alcance sectorial define la ambición de la empresa en relación con el sector donde opera, en términos de los segmentos que abarca, sea horizontal (segmentos de mercado) o verticales (eslabones de la cadena de producción). (págs. 45,46)

Los dos autores coinciden en que la visión, indica la dirección que desea tomar la empresa a futuro, es decir, se describe a dónde quiere llegar la entidad en un periodo determinado, es necesario mencionar que a partir de la visión se lleva a cabo la elaboración de los diferentes objetivos, esto con lleva a que se mencione en forma corta y concisa los principales deseos que la entidad está dispuesta a conseguir a futuro, por esta razón la visión es clave para llevar a cabo un plan estratégico eficiente.

2.2.2.4 Valores

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollara el comportamiento cotidiano.

Los valores responden a las siguientes características:

- Necesitan ser conocidos por todos los miembros de la empresa.

- Son ineludibles para guiar la vida interna de la organización, así como proyectar una imagen favorable hacia el exterior.
- Buscan el bienestar colectivo.

Una vez que se conozcan los valores rectores y compromisos de la empresa, es posible trazar objetivos y otros elementos del plan. Sabiendo qué tipo de principios se seguirán dentro de la empresa, se puede determinar cómo va a ser el comportamiento interno y la proyección de la organización hacia el exterior. (pág. 41)

El desarrollo de una entidad debe estar sujeto al cumplimiento de valores, sobre todo cuando se habla de cumplir objetivos, es decir, las acciones y comportamientos necesarios para llegar a la consecución de una acción debe estar regido al cumplimiento de valores, sea dentro o fuera de la entidad.

Se puede afirmar que el cumplimiento de valores por parte de todas las personas que integran la empresa investigada, permita desarrollar un nivel alto de prestigio y una excelente imagen dentro del mercado y de la sociedad.

2.2.2.5 La cultura organizacional

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

Es la forma en que se crea una realidad específica, derivada del conjunto de interacciones que suceden en el interior de una organización. Se le puede entender como una colección de costumbres, roles, estatus, funciones, valores, símbolos, interpretaciones, lenguajes y lineamientos de comportamiento.

A la cultura organizacional la comprenden los lineamientos de comportamiento y los elementos culturales propios de la empresa.

- Comportamiento: Actitud y modo de actuar de cada una de las personas que laboran en la organización.
- Costumbres: Comportamientos repetitivos individualizados sin un tiempo específico de repetición.
- Lenguaje: Forma oral, escrita y cinésica en que se comunican entre sí y con el exterior los miembros de la organización.
- Vestimenta: Indumentaria de los miembros.
- Hábitos: Comportamientos repetitivos, individualizados con un tiempo específico de reiteración.
- Tradiciones: Comportamientos repetidos y sociales que se celebran con una reiteración específica. Se necesita precisar la fecha, asignar un nombre y un procedimiento a cada tradición.
- Ritos: Comportamientos sistematizados en función de acontecimientos relevantes para la empresa (Meza, 2006). (pág. 43)



Figura 13: Expresión de elementos culturales propios

Fuente: (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012)

El implementar una cultura organizacional en una entidad permite que la empresa desarrolle un mejor ambiente de trabajo, donde todos los

integrantes cumplan ciertos parámetros y exista un equilibrio con respecto a las costumbres de cada persona, es decir, esto ayudará a tener un clima laboral equilibrado, que dará como resultado, en primer lugar, que los integrantes desarrollen satisfacción laboral y en segundo lugar, el funcionamiento ordenado y eficiente de la organización.

2.2.2.6 Normativas y Lineamientos

Dentro de una organización deben existir ciertas normas, reglamentos o directrices para llegar a cabo con eficiencia y orden las diferentes actividades. Es necesario determinar ciertos lineamientos sobre todo cuando se trata de una fábrica, ya que el cumplimiento de las mismas hará la diferencia al momento de empezar y terminar el proceso de elaboración de cada artículo.

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

La normatividad comprende al conjunto de disposiciones de conducta obligatorias en la organización, cuya no observancia es usualmente causa de sanción.

Las normas se suelen establecer por cuatro razones: la primera consiste en el deseo de que la filosofía de empresa o corporativa rija a través de principios que emanen de los valores que sustentan a la organización. Por otro lado, las normas se basan en razones de eficiencia, imponiendo aquello que establezca formas y orientaciones para lograr lo que se desea con menores costos, generando más y mejores resultados.

Asimismo, la conveniencia inspira normas que tiendan a evitar problemas y hacer más fácil o agradable la conducción de las acciones, por último, las especificaciones técnicas suelen traducirse en normas muy específicas, concretas, con valores numéricos y estrictas,

generalmente con respecto a la operación de equipo, especificaciones de materias primas, o acciones relacionadas con la tecnología utilizada.

- Políticas: Son lineamientos generales o formas ideales de comportamiento general entendidas por todos.
- Normas: Pautas de observancia general que funcionan sin sanción (se usan más bien como sugerencias).
- Estándares: Miden los mínimos requisitos en la operación de procesos específicos buscando garantizar la calidad, ya sea en productos o en servicios. (pág. 45)

2.2.2.7 Diagrama Organizacional

Es la representación gráfica de cómo se encuentra formado la estructura organizacional, es decir, es la disposición intencional de roles, donde cada persona asume diferentes responsabilidades que se espera el cumplimiento de forma eficiente. El objetivo es indicar como se encuentra formado el cuerpo jerárquico de la empresa. (Vásquez Rojas, 2012)

2.2.2.8 Objetivos

Ortega Castro, (2008) afirma que:

Definición de las prioridades con relación a los grupos de interés. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo se alcanzarán los resultados. Existen cuatro enfoques fundamentales para plantear la metas de una organización: ascendente, descendente, una combinación entre los dos anteriores y enfoque en equipo. Los criterios que se deben tomar en cuenta para desarrollar los objetivos son:

- Conveniente. Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa.

Además, debe guiarla en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicas.

- **Mensurable a través del tiempo.** Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos se han establecido, no como generalidades inexactas, sino en términos concretos.
- **Factible.** Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, las metas deben ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación.
- **Aceptable.** Los objetivos pueden lograrse con mayor facilidad si son aceptados por las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no siempre será deseado. Trátese de hacer responsable a un directivo de, por ejemplo, desarrollar un nuevo producto que no le agrada.
- **Flexible.** Debe ser posible modificar el objetivo cuando surjan contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino muy sólido para asegurar la dirección.
- **Motivador.** En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son motivadores ni se logran con facilidad. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son los que implican mayor reto, los que van más allá de los límites de lo posible.
- **Comprensible.** Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Pero sin importar cómo están formulados, los directores que lo determinan deberían asegurarse de que sean comprendidos por los involucrados en sus logros.
- **Obligatorio.** Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación de hacer lo necesario y razonable para su realización.
- **Participativo.** Los mejores resultados se logran cuando los responsables del logro de los objetivos puedan participar en su establecimiento. Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas, que a compañías pequeñas.
- **Complementarios.** Existen varios aspectos en cuanto a la relación entre los objetivos. Primero, deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con el plan y satisfagan los objetivos de la alta dirección. (págs. 45,46)

La definición de los objetivos es un pilar fundamental para el futuro de la organización, actualmente todo se lleva a cabo en base a cumplimientos de objetivos, no solo a nivel empresarial sino a nivel personal, ahora todo se evalúa según si el objetivo u objetivos fueron alcanzados, es lo mismo que pasa en una organización, al final de un periodo se analiza si los objetivos fueron logrados.

Cada objetivo debe ser planteado de acuerdo a ciertos criterios ya establecidos, cuando un objetivo no está bien definido y no cumple con los criterios, se corre el riesgo de no llegar a cumplirlo en el periodo determinado, esto trae como consecuencia tener un direccionamiento ineficiente junto a la pérdida de tiempo y de recursos por parte de la organización.

2.2.2.9 Metas

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

Es aquello que se desea alcanzar a corto plazo (menos de 1 año), y que usualmente constituye una etapa o parte en el logro de un objetivo cuyos alcances son mayores.

Una meta es útil para orientar acciones de corto plazo, las cuales representan retos más inmediatos que los objetivos, mientras más metas se cumplen, más cerca se estará de cumplir uno o varios objetivos, las metas son fines alcanzables en el corto plazo, están en constante cambio y se organizan de manera jerárquica (la intención es cumplirlas de manera sistemática). (pág. 50)

2.2.2.10 Estrategias

Ortega Castro, (2008) afirma que:

¿Cómo? Asignación de recursos y definición de la manera de lograr una ventaja competitiva sostenible en los productos y servicios. Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica., diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, mediante un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de la empresa que se desea. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos. No tratan de delinear con exactitud cómo debe cumplir la empresa su objetivo, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. (pág. 46)

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, (2012) afirma que:

Conjunto de orientaciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos; si bien los objetivos constituyen aquello que se desea lograr, las estrategias fijan la forma de cómo lograrlos. Dan pie a desarrollar las tácticas de planeación. Las estrategias son útiles para dar direccionalidad a las acciones y coordinar recursos físicos, económicos y personal en torno a objetivos.

Cada objetivo puede tener una o varias estrategias distintas. Las estrategias sirven para coordinar recursos y personal en torno a objetivos. Pensar estratégicamente no solamente es pensar a futuro. El pensamiento estratégico completo incluye la capacidad de considerar la mayor cantidad de elementos (variables) que influyan o modifiquen de algún modo los resultados que generan las organizaciones. (pág. 61)

Los dos autores concuerdan que las estrategias son el medio por el cual se llega a conseguir los objetivos, es decir, aquí se señala el camino o caminos a tomar para llegar al cumplimiento del mismo, además ya se utilizan

diferentes recursos y esfuerzos, por esta razón es necesario definir los objetivos de forma correcta, de acuerdo a los criterios establecidos, para así evitar desperdiciar recursos donde la mayoría de veces son escasos.

Las estrategias definen el cómo se va a lograr o alcanzar cierto objetivo, se puede establecer varias estrategias y es necesario determinarlas de forma eficiente viendo y analizando todas las posibilidades y al final determinando cuál es la mejor opción. Tanto la definición de objetivos como de estrategias definen el crecimiento de una organización.

2.2.3 Herramientas para la planificación estratégica

Para poder obtener una planificación estratégica eficiente, concreta que se ajuste a la empresa Lion Maletería, es necesario obtener toda la información existente, tanto interna como externa de esta microempresa, por lo cual es necesario usar varias herramientas administrativas que se presentan a continuación:

2.2.3.1 Análisis: FODA

Francés, (2006) afirma que:

Una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades fortalezas, amenazas). La matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas.

Oportunidades y amenazas: son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión.

Fortalezas y debilidades: las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. (págs. 25,180)

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Debilidades

Figura 14: Matriz FODA

Fuente: (Francés, 2006)

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas

Figura 15: Matriz FODA y respuestas estratégicas

Fuente: (Francés, 2006)

2.2.3.2 Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fred R., (2013) afirma que:

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estará conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.



Figura 16: Modelo de competencia de las cinco fuerzas

Fuente: (Fred R., 2013)

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los tres pasos siguientes pueden indicar si el nivel de competencia en una industria determinada podría permitir que la compañía obtenga utilidades aceptables:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
2. Evaluar qué tan fuerte o importante es cada elemento para la compañía.
3. Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria. (págs. 75,76)

2.2.3.3 La matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Fred R., (2013) afirma que:

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta opera.
2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar en éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más alto que las amenazas, pero a éstas se las puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (págs. 80,81)

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
Amenazas			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
TOTAL			

Figura 17: Matriz EFE

Fuente: (Fred R., 2013)

2.2.3.4 La matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, se necesita seguir cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave

represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. (Moreno, 2012)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fuerzas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Debilidades			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
TOTAL			

Figura 18: Matriz EFI

Fuente: (Moreno, 2012)

2.2.4 Estados Financieros

Los estados financieros son considerados un medio de información empresarial, donde nos indica sobre la situación financiera, los resultados de las operaciones en un periodo de tiempo, los flujos de efectivo, el movimiento del capital contable, y las notas a los estados financieros, además la información adquirida de los estados financieros sirve para la toma de decisiones por parte de gerencia. (Rodríguez Morales, 2012)

2.2.4.1 Estado de Situación Financiera

Rodríguez Morales, (2012) afirma que:

Éste proporciona información tanto de los recursos que tiene la empresa para operar (también llamados activos) y las deudas y los compromisos que tiene y debe cumplir (también denominados pasivos) como de la inversión que tienen los accionistas en la empresa, incluyendo las utilidades que no han retirado de ésta (llamada también capital contable). Esta información se prepara a una fecha determinada: la fecha de cierre de los estados financieros. Además, este estado financiero presenta información que permite hacer un análisis de la posición financiera, el cual consiste en diagnosticar la estructura financiera y la liquidez de la empresa. (págs. 4,5)

2.2.4.2 Estado de Resultados Integral

Rodríguez Morales, (2012) afirma que:

Este estado financiero presenta información sobre los resultados de una empresa en un periodo determinado, enfrentando a los ingresos, los costos y gastos en que se incurrieron para poder obtenerlos y calcular

una utilidad o pérdida para ese periodo; muestra un resumen de los resultados de las operaciones de la empresa, si ganó o perdió durante el periodo en cuestión.

La estructura del estado de resultados permite saber de dónde vinieron los ingresos y dónde se gastó para con ello saber cómo se llegó a los resultados obtenidos. (pág. 5)

2.2.4.3 Estado de Flujo de Efectivo

Rodríguez Morales, (2012) afirma que:

Presenta las entradas y salidas de efectivo que resultan de las decisiones sobre las operaciones, las inversiones y la forma de financiamiento durante un periodo determinado. En resumen, informa de dónde viene y en qué se usó el dinero en ese tiempo. Al analista financiero le permite saber la forma como se genera y utiliza el efectivo, información necesaria para determinar la capacidad de generación de recursos. (pág. 5)

2.2.4.4 Estado de variación en el capital contable

Rodríguez Morales, (2012) afirma que:

Éste expone información relacionada con los cambios que se dieron durante un periodo en cada una de las cuentas que integran el capital contable, el cual representa la inversión de los accionistas. (pág. 5)

3 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MANUFACTURERA

3.1 VALORES CORPORATIVOS

3.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación de artículos en lona, con los más altos niveles de control de calidad, siempre buscando la satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de nuestros empleados y la mejora constante de nuestros productos, que nos permite día a día contribuir con el desarrollo productivo del país.

3.1.2 Visión

Ser para el 2020 la empresa líder en la fabricación y comercialización de artículos de lona en la provincia de Pichincha.

3.1.3 Código de ética de la empresa

Para una organización es importante establecer los valores adoptados, ya que permite definir un pilar fundamental que servirá de guía para el desarrollo de actividades y conductas de las personas que integran la empresa.

- Puntualidad.- Exigir a los integrantes de la organización, el respeto a los tiempos de llegada y de salida según se haya estipulado en las políticas, además se hace referencia a exigir el cumplimiento de los tiempos acordados en cuanto al desarrollo del trabajo.
- Comunicación.- Establecer una relación y conexión fluida entre los integrantes de la organización así como con los clientes.
- Responsabilidad.- Tiene tres enfoques a cumplir: el primero hace referencia al cumplimiento eficiente de las actividades establecidas por parte de cada integrante de la organización, el segundo hace referencia al compromiso que tiene la empresa en cuanto a la estabilidad y las condiciones laborales y el tercero hace referencia al cumplimiento con el cliente, es decir, ofertar un producto de calidad que pueda satisfacer las necesidades del cliente.
- Honestidad.- La verdad como camino para llegar a generar confianza y credibilidad entre los integrantes de la organización así como con sus clientes.
- Aprendizaje.- Predisposición que deben tener todos los integrantes de la empresa para adquirir nuevos conocimientos referentes al giro del negocio, el mundo de la producción es cambiante debido a muchos factores como la tecnología, las técnicas de producción, entre otros aspectos; por lo cual es necesario estar abierto a nuevos conocimientos.

- Respeto.- Compromiso de alinear los hechos con las palabras, escuchar opiniones y el poder expresar sus puntos de vista de forma abierta por parte de cada uno de los integrantes de la organización, frente a sus compañeros de trabajo y frente a los clientes.
- Trabajo en Equipo.- Integración de todos los miembros de la organización para llevar a cabo las diferentes actividades teniendo en mente un mismo objetivo, esto permite promover mejores resultados y un mejor ambiente de trabajo.
- Solidaridad.- Colaboración y lazos sociales que deben existir entre las personas que integran la empresa, esto permitirá establecer un equipo de trabajo donde comparten un mismo objetivo.

3.1.4 Autoestima y asertividad para los empleados

Cuando se menciona autoestima, se refiere a la motivación que se tiene previsto aplicar a los empleados que integran la empresa, se lleva a cabo estas acciones para poder crear un ambiente de trabajo agradable donde se llegue a cumplir con las expectativas de los empleados y así poder aumentar el compromiso en el desarrollo de su trabajo.

A continuación las estrategias de motivación que se aplicarán a los empleados en la organización:

- Organizar capacitaciones semestrales en lo que se refiere a la implementación de técnicas de producción, de esta forma los empleados obtendrán más confianza en el desarrollo de su trabajo.
- Organizar actividades de integración entre los miembros de la empresa con el fin de crear un espacio de descanso y relajamiento, se lo llevará a cabo después de cada temporada alta de producción.
- Se llevará a cabo un calendario donde se registren los cumpleaños de cada uno de los integrantes de la empresa para así poder realizar un pequeño festejo por parte de la empresa.
- Llevar a cabo reuniones con todos los integrantes de la empresa donde tendrán libertad de expresar opiniones, reclamos, observaciones, etc. De esta forma los integrantes se sentirán parte de la empresa y con un mayor compromiso con su trabajo.
- Implementar uniformes apropiados para el trabajo junto con los implementos de seguridad correspondientes a todos los empleados de la empresa.

Lion Malettería tiene varios objetivos para futuro, los mismos que deben ser alcanzados mediante la ayuda y colaboración de todos los integrantes de la organización, esto obliga a tener ciertas expectativas de los empleados contratados, las mismas que se detallan a continuación:

- Actitud positiva por parte de todos los empleados con el fin de establecer buenas relaciones con sus compañeros y un desempeño satisfactor en el desarrollado de su trabajo.
- Iniciativa al momento de llevar a cabo sus actividades de trabajo, es decir, encontrar mejores oportunidades para desempeñar una actividad de forma más eficiente.
- Cooperación y colaboración entre sí para llegar a conseguir las metas propuestas por la organización, es decir, poder funcionar como un todo y dejar de lado el individualismo.
- Confiabilidad y seguridad en todas sus actividades laborales porque de esa manera contribuyen al éxito de la empresa.
- Disposición a aprender en todo momento, porque el mundo es cambiante al igual que la tecnología y los métodos de trabajo, es necesario estar abierto al aprendizaje para así poder tener un mejor proceso de producción.

3.2 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Son aquellos lineamientos o directrices que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la empresa y permite la implementación eficiente de estrategias. Las políticas deben ser cumplidas por las partes que integran el giro de negocio de una organización, es decir, los proveedores, los empleados y los clientes.

3.2.1 Para empleados

- Para solicitar cualquier tipo de permiso, se lo debe hacer con 2 días de anterioridad mediante una carta dirigida al dueño de la empresa.
- Para solicitar las respectivas vacaciones, se lo debe dar a conocer con 15 días de anticipación mediante una carta dirigida al dueño de la empresa.
- Los salarios acordados con cada uno de los empleados, serán cancelados al final de cada mes generalmente, pero poseen la opción de elegir el pago del salario de forma quincenal.
- Está prohibido tratar temas personales por parte de los empleados en el lugar de trabajo, en el caso de darse esta situación se procederá a una sanción.
- El consumo de alcohol en horas laborales está totalmente prohibido.
- Los empleados tienen la obligación de colaborar con horas extras en temporada alta, donde existe un alto nivel de producción.
- Los empleados deben cumplir con el horario de trabajo de 8 am a 5 pm, en el caso de presentarse atrasos se procederá a una sanción.

- Los empleados tienen prohibido sacar materia prima del área de trabajo designado, en caso de violar esta política, se enviará una advertencia de despido junto a la sanción respectiva.
- Los empleados deben comprometerse a guardar discreción sobre el manejo de ciertos diseños de artículos creados por la empresa, en el caso de violar esta política, se procederá al despido inmediato.
- El uso de celular está prohibido dentro de las horas laborales, en el caso de darse esta situación se procederá a una sanción.

3.2.2 Para clientes

- Al momento de realizar la compra se debe exigir a la empresa la emisión de la factura correspondiente.
- Los productos adquiridos por el cliente deben ser revisados al momento de la entrega, tiene máximo 24 horas para presentar reclamos, caso contrario la empresa no se responsabiliza por los productos defectuosos encontrados posteriores al plazo indicado.
- Cuando las compras realizadas por los clientes llegan a sobrepasar un monto mínimo de 500 dólares, se puede llegar a dar facilidad de pago dependiendo de la fiabilidad del cliente y la cantidad de compra.

- En pedidos de gran escala por parte del cliente, se debe llegar a desarrollar un contrato donde se estipule ciertas cláusulas que determinen un beneficio común entre las partes.

3.2.3 Para proveedores

- Toda compra debe estar autorizada por el dueño de la empresa mediante una rúbrica en la nota de pedido.
- El tiempo de entrega por parte del proveedor debe ser máximo de 15 días después de haber acordado el pedido.
- Para la recepción de la materia prima solicitada, debe haber la factura y la nota de pedido.
- La materia prima entregada por el proveedor, debe ser de acuerdo a la orden de pedido y debe cumplir con las respectivas normas de calidad y estar en óptimas condiciones.
- Si el proveedor desea presentar una nueva materia prima, es necesario solicitar cita previa para hablar con el dueño de la empresa.

3.3 PLANEACIÓN

3.3.1 Objetivos a largo plazo

- Adquirir una certificación de calidad ISO 9001 para el año 2020.
- Abrir 2 puntos de venta, uno en Quito y otro en Guayaquil para el 2020.
- Adquirir maquinaria automatizada de corte y costura para el 2021.
- Comprar el terreno aledaño a la fábrica y construir un galpón con el fin de tener una bodega amplia para el año 2021.

3.3.2 Objetivos a corto y mediano plazo

3.3.2.1 Objetivos del Departamento Financiero

- Aumentar la utilidad de la empresa en un 10% anual.
- Determinar las mejores opciones de inversión para la empresa.
- Implementar un sistema de control contable.
- Elaborar presupuestos anuales.
- Realizar control de costos en la compra de materia prima.

3.3.2.2 Objetivos del Departamento de Marketing y Ventas

- Conseguir clientes a nivel nacional.
- Introducir al mercado productos con una marca propia.
- Realizar promociones semestrales con los productos.
- Implementar publicidad digital.
- Diseñar productos nuevos e innovadores.

3.3.2.3 Objetivos del Departamento de Producción

- Implementar técnicas innovadoras de fabricación.
- Control de mantenimiento preventivo de la maquinaria.
- Cumplir con las fechas de entrega de los pedidos.
- Control de uso de la materia prima en la producción.
- Control de Calidad en la entrega de los pedidos.

3.3.3 Planificación estratégica

Para llegar a cumplir los objetivos de largo plazo mencionados en el punto 3.3.1, se debe establecer una serie de actividades que a la final conforman la estrategia, es necesario mencionar que el cumplimiento de los objetivos se dará mediante la colaboración de todos los integrantes de la organización mediante el desarrollo eficiente de cada una de sus actividades.

En la Tabla 4, se detalla las actividades necesarias para el cumplimiento de cada uno de los objetivos correspondientes a la gerencia.

Tabla 4: Estrategias de Gerencia

LÍDER DE PROYECTO:		Francisco Javier Meléndez				ÁMBITO:		Gerencia				ESTRATEGIAS:					4		
APOYO DEL PROYECTO:		Flor María Vinuesa y Francisco Fernando Meléndez										AVANCE DE ESTRATEGIAS:					0%		
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Adquirir una certificación de calidad ISO 9001 para el año 2020.	1	Investigar sobre los requerimientos para un certificado ISO 9001.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	may.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Designar el equipo de trabajo que se responsabilizará en adquirir la certificación.	Francisco Javier Meléndez / Flor María Vinuesa	ago.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Ajustar a la empresa según los requerimientos de la ISO 9001.	Francisco Javier Meléndez	ene.-17	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Analizar el presupuesto destinado a invertir en esta certificación.	Flor María Vinuesa	ene.-19	jun.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Contratar a la certificadora para que evalúe a la empresa.	Francisco Javier Meléndez	jul.-16	ene.-20	X					X					0%	Recurso Externo	
Número de actividades en la estrategia:		5					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
2	Abrir 2 puntos de venta, uno en Quito y otro en Guayaquil para el 2020.	6	Analizar el presupuesto de la empresa con respecto a esta inversión.	Flor María Vinuesa	ene.-16	jul.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Hacer un estudio de mercado en las dos ciudades.	Francisco Fernando Meléndez	ago.-16	ene.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Buscar un lugar estratégico para ubicar los puntos de venta.	Francisco Fernando Meléndez	feb.-17	oct.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		9	Buscar locales de venta o alquiler que se ajusten al presupuesto establecido.	Francisco Fernando Meléndez	nov.-17	oct.-18	X					X					0%	Recurso Externo	
		10	Analizar el transporte interprovincial más económico para envíos de mercadería.	Flor María Vinuesa	dic.-18	abr.-19	X					X					0%	Recurso Externo	
		11	Seleccionar personal competente para atender en los puntos de venta.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez	jun.-19	ene.-20	X					X					0%	Recurso Externo	
Número de actividades en la estrategia:		6					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Adquirir maquinaria automatizada de corte y costura para el 2021.	9	Realizar un análisis financiero donde se determine el presupuesto para el área de producción.	Flor María Vinuesa	ene.-16	ago.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Analizar el costo y beneficio de adquirir maquina automatizada.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez/Flor María Vinuesa	sep.-16	jun.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Llevar a cabo cotizaciones de maquinaria automatizada.	Flor María Vinuesa	ago.-17	jun.-18	X					X					0%	Recurso Externo	Empresas que comercializan maquinaria de costura y corte de lona.
		12	Buscar un apalancamiento financiero.	Flor María Vinuesa	dic.-18	sep.-19	X					X					0%	Recurso Externo	Institución Financiera con el interés más bajo.
		13	Comprar la maquinaria automatizada.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez	ene.-20	ene.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		5					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		

4	Comprar el terreno aledaño a la fábrica y construir un galpón con el fin de tener una bodega amplia para el año 2021.	14	Analizar el presupuesto disponible por la empresa.	Flor María Vinuesa	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		15	Buscar un apalancamiento financiero.	Flor María Vinuesa	ene.-17	mar.-17	X						X					0%	Recurso Externo	Institución Financiera con el interés más bajo.
		16	Proponer una oferta al dueño del terreno.	Francisco Javier Meléndez	abr.-17	nov.-17	X						X					0%	Recurso Propio	
		17	Analizar los presupuestos de ventas para los dos años siguientes.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez/Flor María Vinuesa	ene.-20	mar.-20	X						X					0%	Recurso Propio	
		18	Hacer un análisis del costo y beneficio de la construcción de una bodega.	Francisco Javier Meléndez/Flor María Vinuesa	abr.-20	may.-20	X						X					0%	Recurso Propio	
		19	Realizar una licitación para elegir la constructora.	Flor María Vinuesa	jun.-20	ene.-21	X						X					0%	Recurso Externo	La constructora con la oferta más económica.
Número de actividades en la estrategia:		6	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%				
4	Número total de actividades:	22	% DE AVANCE TOTAL:													0%				

Elaborado por:
Francisco Javier Meléndez
Gerente General

Revisado por:
Flor María Vinuesa
Gerente Financiero

Aprobado por:
Francisco Javier Meléndez
Gerente General

3.3.4 Planificación operativa (poa) y táctica

Cuando se menciona a la parte operativa, se refiere a los departamentos o áreas que conforman a la organización, es decir, aquellos que permiten el desarrollo de la empresa.

Para alcanzar los objetivos por cada departamento se debe realizar el mismo procedimiento anterior, es decir, establecer estrategias las mismas que están conformadas por una serie de actividades para cada objetivo.

A continuación, se define por cada departamento las actividades que se llevarán a cabo para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Departamento Financiero

Tabla 5: Estrategias Departamento Financiero

LÍDER DE PROYECTO:		Flor María Vinueza		ÁMBITO:		Finanzas		ESTRATEGIAS:		5										
APOYO DEL PROYECTO:		Francisco Javier Meléndez						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%										
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Aumentar la utilidad de la empresa en un 10% anual.	1	Hacer un análisis de costos indirectos de fabricación.	Flor María Vinueza	ene.-16	feb.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		2	Controlar el cumplimiento del trabajo de los empleados.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		3	Hacer un análisis de costos de materia prima.	Flor María Vinueza	mar.-16	abr.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		4	Mejorar los procesos de producción.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	jun.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		5	Capacitar a los empleados en técnicas de fabricación.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	mar.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		5					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
2	Determinar las mejores opciones de inversión para la empresa.	6	Analizar las utilidades que posee la empresa al final del periodo.	Flor María Vinueza	abr.-16	may.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		7	Determinar el porcentaje de utilidad destinado a inversión para la empresa.	Flor María Vinueza	may.-16	jun.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		8	Buscar opciones de inversión, tomando en cuenta tiempo y beneficio.	Flor María Vinueza	jul.-16	sep.-16	X						X					0%	Recurso Externo	Opciones de inversión como instituciones financieras, la bolsa de valores, entre otros.
		9	Determinar la mejor opción de inversión junto al Gerente.	Francisco Javier Meléndez/Flor María Vinueza	sep.-16	nov.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Implementar un sistema de control contable.	10	Analizar los registros contables.	Flor María Vinueza	ene.-16	may.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		11	Registrar posibles errores en el manejo contable.	Flor María Vinueza	jun.-16	jul.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		12	Analizar opciones de control para el área contable.	Flor María Vinueza	ago.-16	sep.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		13	Ajustar la opción seleccionada como sistema de control contable.	Flor María Vinueza	oct.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			

4	Elaborar presupuestos anuales.	14	Determinar los ingresos y gastos de la empresa.	Flor María Vinuesa	feb.-16	mar.-16	X						X						0%	Recurso Propio	
		15	Determinar el dinero disponible para el año.	Flor María Vinuesa	abr.-16	jun.-16	X						X						0%	Recurso Propio	
		16	Hacer un análisis de la jerarquía de gastos.	Flor María Vinuesa	jul.-16	ago.-16	X						X						0%	Recurso Propio	
		17	Hacer un análisis de disposición de dinero para cada área de la empresa.	Flor María Vinuesa	sep.-16	dic.-16	X						X						0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Realizar control de costos en la compra de materia prima.	18	Realizar un archivo digital donde se registren los costos de las compra de la materia prima.	Flor María Vinuesa	ene.-16	mar.-16	X						X						0%	Recurso Propio	
		19	Analizar los costos anteriores con los actuales.	Flor María Vinuesa	abr.-16	may.-16	X						X						0%	Recurso Propio	
		20	Buscar nuevos proveedores de materia prima.	Flor María Vinuesa	jun.-16	oct.-16	X						X						0%	Recurso Externo	
		21	Buscar nueva materia prima para la fabricación.	Flor María Vinuesa	oct.-16	dic.-16	X						X						0%	Recurso Externo	
Número de actividades en la estrategia:		4						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Número total de actividades:	21						% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por: _____
Flor María Vinuesa
Gerente Financiera

Revisado por: _____
Francisco Javier Meléndez
Gerente General

Aprobado por: _____
Francisco Javier Meléndez
Gerente General

Departamento de Marketing y Ventas

Tabla 6: Estrategias Departamento de Marketing y Ventas

LÍDER DE PROYECTO:		Francisco Fernando Meléndez		ÁMBITO:		Marketing y Ventas		ESTRATEGIAS:		5									
APOYO DEL PROYECTO:		Francisco Javier Meléndez y Flor María Vinuesa						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%									
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Conseguir clientes a nivel nacional.	1	Conseguir la información de clientes a nivel nacional.	Francisco Fernando Meléndez	ene.-16	abr.-16	X					X					0%	Recurso Externo	
		2	Pedir referencia de los posibles clientes.	Francisco Fernando Meléndez	may.-16	jul.-16	X					X					0%	Recurso Externo	
		3	Fabricar productos que se ajusten a las necesidades del cliente.	Francisco Javier Meléndez	ago.-16	sep.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Analizar los precios de los productos fabricados.	Flor María Vinuesa	oct.-16	oct.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Publicar por internet o enviar por email, imágenes y especificaciones de los productos fabricados.	Francisco Fernando Meléndez	nov.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		5					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
2	Introducir al mercado productos con una marca propia.	6	Hacer un estudio de mercado para ver la aceptación del producto.	Francisco Fernando Meléndez	ene.-16	may.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Diseñar la marca para los productos.	Francisco Fernando Meléndez	jun.-16	jul.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Patentar la marca y hacer todos los trámites pertinentes.	Francisco Fernando Meléndez	ago.-16	oct.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		9	Diseñar modelos con la nueva marca de la empresa.	Francisco Javier Meléndez	nov.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Realizar promociones semestrales con los productos.	10	Analizar los precios de los productos comercializados.	Flor María Vinuesa/Francisco Fernando Meléndez	feb.-16	abr.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Analizar la temporada de ventas más alta en el año.	Francisco Fernando Meléndez	may.-16	jun.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Analizar las necesidades del cliente.	Francisco Fernando Meléndez	jul.-16	sep.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		13	Hacer un estudio de que tipo de promoción puede ser adecuado para el mercado.	Francisco Fernando Meléndez	oct.-16	nov.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		

4	Implementar publicidad digital.	14	Revisar el presupuesto del departameno de ventas y marketing.	Flor María Vinuesa/Francisco Fernando Meléndez	feb.-16	mar.-16	X						X						0%	Recurso Propio		
		15	Crear un álbum digital de todos los productos que se confecciona.	Francisco Fernando Meléndez	mar.-16	may.-16	X						X						0%	Recurso Propio		
			Crear un página web propia de la empresa.	Francisco Fernando Meléndez	jun.-16	sep.-16	X						X								Recurso Propio	
		16	Comprar una lista de contactos para enviar nuestra página web.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez	oct.-16	oct.-16	X						X						0%	Recurso Externo		
		17	Enviar a todos los contactos la página web publicitaria.	Francisco Fernando Meléndez	nov.-16	dic.-16	X						X						0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:														0%					
5	Diseñar productos nuevos e innovadores.	18	Hacer un estudio de mercado para conocer las necesidades del cliente.	Francisco Fernando Meléndez	feb.-16	jun.-16	X						X						0%	Recurso Propio		
		19	Diseñar modelos de mochilas con la información obtenida en el estudio de mercado.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez	jul.-16	ago.-16	X						X						0%	Recurso Propio		
		20	Analizar los diseños realizados e innovarlos.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez	sep.-16	oct.-16	X						X						0%	Recurso Propio		
		21	Proyectar el diseño en un producto terminado para el público.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez	oct.-16	dic.-16	X						X						0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:														0%					
5 Número total de actividades:		21	% DE AVANCE TOTAL:														0%					

Elaborado por:

Francisco Fernando Meléndez
Gerente de Marketing y Ventas

Revisado por:

Flor María Vinuesa
Gerente Financiero

Aprobado por:

Francisco Javier Meléndez
Gerente General

Departamento de Producción

Tabla 7: Estrategias Departamento de Producción

LÍDER DE PROYECTO:		Francisco Javier Meléndez		ÁMBITO:		Producción		ESTRATEGIAS:										5	
APOYO DEL PROYECTO:		Flor María Vinueza y Francisco Fernando Meléndez						AVANCE DE ESTRATEGIAS:										0%	
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Implementar técnicas innovadoras de fabricación.	1	Analizar la eficiencia en el proceso de fabricación.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Analizar los tiempos muertos encontrados.	Francisco Javier Meléndez	abr.-16	may.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Investigar técnicas innovadoras para aumentar eficiencia en la fabricación.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez	jun.-16	ago.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Aprender el funcionamiento de la nueva técnica de fabricación.	Francisco Javier Meléndez	sep.-16	oct.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Implementar la técnica elegida para el proceso de fabricación.	Francisco Javier Meléndez	nov.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Externo	
Número de actividades en la estrategia:		5					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
2	Control de mantenimiento preventivo de la maquinaria.	6	Revisar los manuales de la maquinaria.	Francisco Javier Meléndez	feb.-16	mar.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Analizar el funcionamiento y desarrollo de toda la maquinaria.	Francisco Javier Meléndez	abr.-16	jul.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Contratar el servicio de mantenimiento de maquinaria.	Francisco Javier Meléndez/Flor María Vinueza	ago.-16	sep.-16	X					X					0%	Recurso Externo	
		9	Realizar un calendario para ubicar las fechas de mantenimiento.	Francisco Javier Meléndez	oct.-16	nov.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Cumplir con las fechas de entrega de los pedidos.	10	Realizar un registro de todos los pedidos.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Analizar la capacidad de producción de la empresa.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Analizar las fechas estimadas de entrega de cada pedido.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		13	Establecer un calendario de actividades para controlar los avances de los pedidos.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		

4	Control de uso de la materia prima en la producción.	14	Realizar un inventario de toda la materia prima.	Francisco Javier Meléndez/Flor María Vinuesa	ene.-16	feb.-16	X						X					0%	Recurso Propio			
		15	Establecer una cantidad de materia prima de reserva.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	feb.-16	X						X					0%	Recurso Propio			
		16	Calcular la cantidad de materia prima que se necesita para los pedidos.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio			
		17	Registrar la cantidad de materia prima distribuida a cada empleado.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio			
		18	Revisar trimestralmente el inventario de materia prima.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio			
Número de actividades en la estrategia:		5					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%			
5	Control de Calidad en la entrega de los pedidos.	19	Revisar los requerimientos del pedido estipulados por el cliente.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio			
		20	Controlar la puntualidad en la entrega del pedido.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio			
		21	Revisar los productos fabricados según los requerimientos del cliente.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio			
		22	Desarrollar una serie de pruebas al producto terminado.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio			
		23	Registrar en una hoja, la constancia del control realizado al pedido respectivo.	Francisco Javier Meléndez	ene.-16	ene.-17	X						X					0%	Recurso Propio			
Número de actividades en la estrategia:		5					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%			
5	Número total de actividades:		23					% DE AVANCE TOTAL:												0%		

Elaborado por:

Francisco Javier Meléndez
Gerente de Producción

Revisado por:

Francisco Fernando Meléndez
Gerente de Marketing y Ventas

Aprobado por:

Flor María Vinuesa
Gerente Financiera

3.3.5 Planificación de contingencia

Cuando una organización está efectuando su giro de negocio, puede enfrentar eventos que pueden ser predecibles por lo cual ya son controlados pero también puede presentarse eventos inesperados que pueden interrumpir las operaciones comerciales normales, para ello se establece la planeación de contingencia donde se define ciertas estrategias para eventos inesperados.

En la Tabla 8, se define ciertas estrategias de contingencia para ciertos eventos que pueden afectar a las operaciones de la empresa Lion Maletería.

Tabla 8: Planificación de Contingencia

Planificación de Contingencia				
Evento	Nº	Actividades	Responsable	Detalle
Incendio	1	Indicar las salidas de emergencia.	Francisco Fernando Meléndez	
	2	Usar los extintores ubicados en cada área.	Francisco Javier Meléndez/Francisco Fernando Meléndez	
	3	Encender la alarma contra incendios.	Francisco Javier Meléndez/Flor María Vinuesa/Francisco Fernando Meléndez/Empleados	
	4	Abrir el botiquín de emergencia.	Flor María Vinuesa	
<i>Número de actividades en la estrategia</i>	4			
Terremoto	1	Indicar las salidas de emergencia.	Francisco Fernando Meléndez	
	2	Indicar un sitio seguro de encuentro.	Francisco Javier Meléndez	
	3	Abrir el botiquín de emergencia.	Flor María Vinuesa	
<i>Número de actividades en la estrategia</i>	3			
Necesidad de Materia Prima	1	Buscar proveedores minoristas que tengan la materia prima necesaria.	Flor María Vinuesa	
	2	Buscar sustitutos con el proveedor principal.	Flor María Vinuesa	
	3	Buscar a proveedores de otras provincias.	Flor María Vinuesa	
<i>Número de actividades en la estrategia</i>	3			
Necesidad de Mano de Obra	1	Comunicarse con ex empleados para ver si están disponibles para trabajar.	Francisco Javier Meléndez	
	2	Poner un anuncio afuera de las instalaciones solicitando personal.	Francisco Fernando Meléndez	
	3	Poner en boca de conocidos, la necesidad de mano de obra.	Francisco Javier Meléndez	
<i>Número de actividades en la estrategia</i>	3			
Accidente en el Trabajo	1	Dar los primeros auxilios.	Francisco Javier Meléndez	
	2	Abrir el botiquín de emergencia.	Flor María Vinuesa	
	3	Llamar a la ambulancia.	Francisco Javier Meléndez	
<i>Número de actividades en la estrategia</i>	3			

Elaborado por:
Francisco Javier Meléndez
Gerente General

Revisado por:
Francisco Fernando Meléndez
Gerente de Marketing y Ventas

Revisado por:
Flor María Vinuesa
Gerente Financiero

3.3.6 Análisis FODA

Nos permite analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en el momento, ya hecho este primer análisis podemos realizar el cruce FODA donde se analiza cada uno de estos factores relacionándolos entre sí, para después definir estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas.

En la Tabla 9, se visualiza el análisis FODA realizado con sus respectivas estrategias.

Tabla 9: Análisis FODA

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA <u>LION MALETERÍA</u>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Políticas del Gobierno para aumentar los impuestos a importaciones.	Aumento de los costos de materia prima importada.
	Exigencia de calidad en los productos.	Productos de contrabando.
	Aumento en el consumo de marcas nacionales.	Introducción de productos nuevos en el mercado.
	Implementación de TICs	Aumento de la competencia.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS REACTIVAS
Experiencia en la fabricación de artículos en lona.	Fabricar diversos productos naciones de alta calidad que cumplan las principales necesidades de los clientes, además implementar TICs para llegar a cubrir un mayor segmento de mercado.	Generar una ventaja competitiva en la fabricación de artículos de lona, mediante la constante innovación de la cartera de productos y la reducción de costos de producción.
Solvencia financiera.		
Diversidad de productos		
Relaciones de largo tiempo con los clientes		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
Falta de un plan estratégico.	Buscar nuevos segmentos de mercado mediante la apertura de puntos de venta y el uso de TICs, de esta forma se puede llegar a cubrir mayor porcentaje de mercado y aumentar el crecimiento de la empresa.	Implementar un direccionamiento estratégico para mejorar los procesos administrativos y de producción para de esta forma menorar el uso de recursos y ser más competitivos en el mercado.
No existe puntos de venta.		
Falta de innovación tecnológica.		
Espacio Físico		

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.4.1 Organigrama estructural

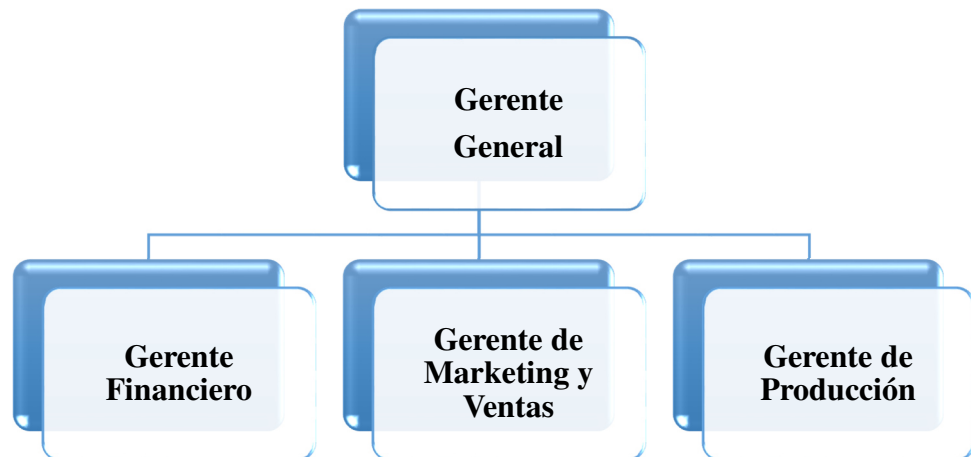


Figura 19: Organigrama Estructural de Lion Maletería

3.4.2 Organigrama de posición



Figura 20: Organigrama de Posición de Lion Maletería

3.4.3 Organigrama funcional

Gerente General:

- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas.
- Ser el representante de la empresa.
- Proporcionar dirección a la empresa.
- Incrementar la productividad.
- Liderar y motivar al personal.
- Toma decisiones y dirige el rumbo de la empresa.

Gerente Financiero:

- Controla el movimiento del dinero.
- Analiza nuevos proveedores.
- Analiza las utilidades del periodo.
- Evalúa las alternativas de inversión.
- Busca fuentes de financiamiento.

Gerente de Marketing y Ventas:

- Contacta a clientes.
- Registra los pedidos.
- Prepara la publicidad.
- Diseña promociones.
- Investigar nuevos segmentos de mercado.

Gerente de Producción:

- Controla la producción.
- Corta y prepara el material.
- Controla la calidad.
- Maneja el inventario de producción.
- Controla la higiene y la seguridad industrial.

3.5 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

3.5.1 Entorno general

3.5.1.1 Componente Socio Demográfico Cultural

El producto que ofrece Lion Maletería está destinado a todo tipo de persona, debido a que la cartera de productos es amplia y se puede ajustar a las necesidades de los clientes.

El segmento de mercado al cuál se dirige actualmente, es a la población de la provincia de Pichincha, el objetivo para la empresa es el captar nuevos segmentos de mercado pero existe un problema de fondo, la forma de pensar de los ecuatorianos, es decir, se piensa que el producto nacional no es de calidad y prefieren el producto importado.

Lion Maletería se enfrenta a esta errónea forma de pensar de la población buscando innovar y mantener la calidad del producto, se espera que esta

forma de pensar cambie en el transcurso del tiempo, donde experimenten el uso de un producto nacional y observen que si llega a satisfacer sus necesidades.

3.5.1.2 Componente Tecnológico

En el transcurso del tiempo, la maquinaria y todos los implementos para elaborar diferentes productos han ido cambiando año tras año debido a los avances tecnológicos, uno de los productos afectados por estos cambios son los artículos en lona.

Aproximadamente hace 10 años el procedimiento para elaborar un artículo empezaba primero con el corte de las piezas con tijera, ahora el corte se lo puede llevar a cabo con cortadoras laser que utilizan programas especiales de diseño, este avance tecnológico permitiría reducir costos y ser más eficientes en la producción pero lamentablemente Lion Maletería no cuenta actualmente con equipos de última tecnología como la cortadora laser que se mencionó anteriormente.

El procedimiento de confección continúa con la costura de las piezas hasta obtener un producto terminado, la maquinaria de costura actualmente sigue avanzando ofreciendo mayores beneficios y comodidad para elaborar un artículo en lona, la maquinaria que posee Lion Maletería es adecuada y brinda un gran trabajo pero lo óptimo es ir innovando con nueva maquinaria que permite producir con más facilidad y de esta forma reducir los costos.

Como se ha venido mencionando el componente tecnológico es primordial para la empresa Lion Maletería, es necesario estar pendiente de los avances que siguen apareciendo en el tiempo, esto permitirá generar una ventaja competitiva increíble frente a los competidores.

3.5.1.3 Componente Ecológico

Los productos que oferta la empresa Lion Maletería no poseen componentes ecológicos, en primer lugar, la principal materia prima que se utiliza es la lona, la misma que está elaborada en base al petróleo, en segundo lugar, las materia prima secundaria como por ejemplo: bucles, reata, pasadores, entre otros; también son derivados del petróleo.

Pero este problema al medio ambiente se lo puede convertir en una oportunidad, ya que se podría buscar la forma de introducir un componente ecológico sobretodo en la materia prima principal, es decir, se puede buscar un material que sustituya a la lona y que cumpla el objetivo de ser amigable al medio ambiente, esto daría lugar a la creación de productos ecológicos.

3.5.2 Entorno específico

3.5.2.1 Competidores

Lion Maletería forma parte de un grupo de microempresas que fabrican artículos en lona, muchas de ellas son conformadas por productores

informales, donde no dan facturas y tampoco declaran impuestos, sino que llevan a cabo la fabricación mediante maquila, también existen en el mercado fabricantes del mismo producto pero que constituyen un grupo de empresas, es decir, fabricantes de mayor magnitud que poseen su propio nombre como por ejemplo: Maletec, Crebols, entre otros.

Cuando se habla de competencia directa para Lion Maletería, no se refiere a la competencia de fabricantes nacionales, sino a las importaciones de artículos en lona proveniente principalmente de China, los mismos que llegan con un precio tan bajo que daña el mercado nacional. Es difícil competir con los artículos importados si el precio se refiere, pero cuando hablamos de calidad, el productor nacional como Lion Maletería se vuelve competitivo, debido a que los artículos de lona importados no son de gran calidad, pero lastimosamente a la mayor parte de la población del Ecuador le interesa más el precio y la marca que la calidad.

Los productores nacionales mencionados al inicio corresponden a la competencia indirecta, ya que Lion Maletería puede llegar a tener más oportunidad de ganar mercado al momento de competir con fabricantes nacionales, esto se debe a que llevan a cabo su giro de negocio en la misma nación, donde todos se alinean a las mismas normas y reglas.

3.5.2.2 Clientes

Lion Maletería cuenta con tres clientes principalmente, los mismos que se clasifican de la siguiente forma:

1. Almacenes Chimborazo Jr. Cliente desde 1999
2. Negocio Informal. Cliente desde 2012
3. Almacenes Espinoza. Cliente desde 2014

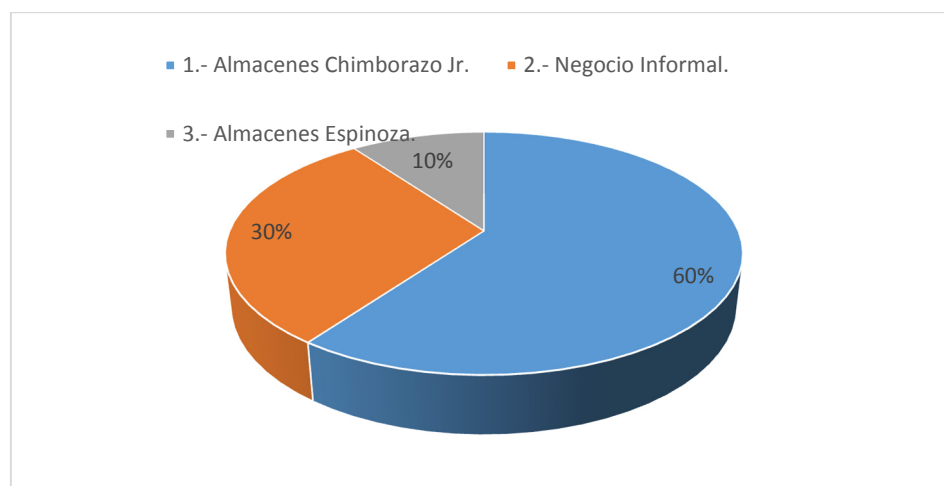


Figura 21: Porcentaje de ventas por cada cliente

- Almacenes Chimborazo Jr.

Esta empresa tiene más de 50 años en el mercado y es líder en la comercialización de artículos de cuero y marroquinería, su principal ingreso anual es la venta de accesorios escolares como son: mochilas, loncheras y cartucheras, además comercializa bolsos de viaje, ponchos de agua, entre otros. Posee 12 puntos de venta a nivel nacional, se ha convertido en una cadena de prestigio mediante el cual garantiza la venta de esta línea de artículos.

- Negocio Informal

Está conformado por pequeños comerciantes ubicados en Latacunga y centros comerciales del ahorro de la ciudad de Quito, quienes orientan sus productos al mercado popular a precios bajos y de mediana calidad, compensando los ingresos mediante la cantidad de productos vendidos.

- Almacenes Espinoza

Es una empresa con una amplia trayectoria que sirve principalmente al sector sur de Quito, tiene una amplia variedad de productos competitivos, dando un espacio a diversos artículos de lona como por ejemplo: mochilas, cartucheras y bolsos de viaje. No representa un porcentaje alto de ventas para Lion Maletería pero es un cliente permanente.

3.5.2.3 Proveedores

Son aquellas personas naturales o jurídicas que se encargan de abastecer de materia prima, bienes, servicios y diferentes insumos que necesita Lion Maletería para llevar a cabo la respectiva transformación a un producto terminado de calidad.

Los principales proveedores son:

- Miyeontex S.A.

Es una empresa importadora de lonas, cierres, reatas, y otros implementos para la fabricación de diversos artículos en lona, sus productos son de procedencia China y son de diferentes precios y calidades.

Es el principal proveedor de Lion Maletería, la relación ha sido muy buena debido al cumplimiento por parte de las dos empresas, es decir, el cumplimiento tanto con los pedidos de material como los pagos respectivos al proveedor, tienen una relación comercial de 16 años aproximadamente.

- Ferrorbea

Es una empresa que comercializa materiales nacionales e importados para construcción y otros trabajos, el principal producto que Lion Maletería adquiere de este proveedor son las garruchas. Las dos empresas tienen una buena relación de aproximadamente 7 años.

- Distribuidora Armas

Es una empresa que comercializa insumos para diferentes trabajos como zapatería, marroquinería, tapicería, entre otros. Los insumos que comercializa son tanto importados como nacionales.

Los principales insumos que Lion Maletería adquiere de este proveedor es: esponja, reatas, pegamento y cierres. La relación entre las dos empresas es muy buena y es de 15 años aproximadamente.

- Comercial Alulema Salazar S.A.

Es una empresa que comercializa implementos para zapaterías y la fabricación de artículos en lona y cuero. Lion Materia adquiere de esta empresa lo siguiente: remaches, evillas, reata, broches, entre otros implementos. Tienen una buena relación de 12 años aproximadamente.

- Provemadera S.A.

Esta empresa se dedica a comercializar toda la línea de madera, es decir, oferta tablas para diferentes usos, además posee de todo tamaño, calidad y forma.

Es el principal proveedor de madera de Lion Maletería, además este proveedor le ayuda con el servicio de corte, tienen una relación muy buena de 10 años aproximadamente.

3.6 IMAGEN CORPORATIVA

3.6.1 Logo



Figura 22: Logo de Lion Maletería

3.6.2 Hoja volante

The flyer is for 'Lion Maletería' and features a yellow background. At the top left is the logo, which consists of a stylized lion's head in orange and the text 'Lion Maletería' in a script font. To the right of the logo, the text 'SOMOS FABRICANTES DE ARTÍCULOS EN LONA' is written in bold black capital letters. In the top right corner, a yellow starburst contains the text 'PRECIOS AL POR MAYOR Y MENOR' in black. Below the main title, there are six product categories, each with a red title and a corresponding image in a white-bordered box: 'MOCHILAS' (a red backpack), 'LONCHERAS' (an open pink lunchbox with food), 'MALETAS' (a grey suitcase), 'PORTAFOLIOS' (a brown briefcase), 'CARTUCHERAS' (a blue pencil case), and 'PONCHOS DE AGUA' (a dark blue rain poncho). At the bottom, a red banner on the left says 'PRODUCCIÓN NACIONAL DE CALIDAD'. To the right of the banner, the contact information is listed: 'DIRECCIÓN: ARGELIA CALLE CALUMA S-18-31', 'TELÉFONO: 022-672-293 / 0983502768 / 0987603902', 'EMAIL: FRANCISMELENDES@HOTMAIL.COM', 'FRANCISMELENDES@GMAIL.COM', and 'QUITO - ECUADOR'.

Lion
Maletería

**SOMOS FABRICANTES DE
ARTÍCULOS EN LONA**

**PRECIOS AL
POR MAYOR Y
MENOR**

MOCHILAS

LONCHERAS

MALETAS

PORTAFOLIOS

CARTUCHERAS

PONCHOS DE AGUA

**PRODUCCIÓN NACIONAL DE
CALIDAD**

DIRECCIÓN: ARGELIA CALLE CALUMA S-18-31
TELÉFONO: 022-672-293 / 0983502768 / 0987603902
EMAIL: FRANCISMELENDES@HOTMAIL.COM
FRANCISMELENDES@GMAIL.COM
QUITO - ECUADOR

Figura 23: Hoja Volante de Lion Maletería

3.6.3 Tríptico



Figura 24: Tríptico Lion Malettería (Lado 1)

Historia

Lion Malateria se ha constituido como un negocio familiar dedicado a la fabricación de diferentes artículos en lona. Sus primeras ventas de mochilas fueron en el local ubicado en su propio domicilio, luego logró fabricar mochilas, bolsos, entre otros y llegó a entregar a diversos negocios informales para posteriormente adquirir contratos con grandes clientes.

Misión

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación de artículos en lona, con los más altos niveles de control de calidad, siempre buscando la satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de nuestros empleados y la mejora constante de nuestros productos, que nos permite día a día contribuir con el desarrollo productivo del país.

Visión

Ser para el 2020 la empresa líder en la fabricación y comercialización de artículos de lona en la provincia de Pichincha.

Objetivos

- ✓ Adquirir una certificación de calidad ISO 9001 para el año 2020.
- ✓ Abrir 2 puntos de venta, uno en Quito y otro en Guayaquil para el 2020.
- ✓ Adquirir maquinaria automatizada de corte y costura para el 2021.
- ✓ Comprar el terreno alledaño a la fábrica y construir un galpón con el fin de tener una bodega amplia para el año 2021.

Valores

- ✓ Puntualidad
- ✓ Comunicación
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Aprendizaje
- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Solidaridad

Nuestros productos

Mochilas Juveniles:



Mochilas Infantiles:



Loncheras Infantiles:



Portafolios:



Figura 25: Tríptico Lion Maletería (Lado 2)

3.6.4 Video Publicidad

Ver Anexo 1.

3.7 REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN

Para que una empresa empiece su funcionamiento y giro de negocio de forma normal y legal, es necesario cumplir ciertos parámetros según el tipo de empresa que se quiera poner en funcionamiento, a continuación se detalla los requisitos legales y las obligaciones fiscales a las que está sujeto la empresa Lion Maletería.

3.7.1 Requisitos legales para el funcionamiento de la empresa

Lion Maletería posee dos requisitos legales de gran importancia para el correcto funcionamiento de su actividad comercial, las mismas que se detallan a continuación:

3.7.1.1 RUC

Como primer paso, para identificar a los ciudadanos frente a la Administración Tributaria, se implementó el Registro Único de Contribuyentes (RUC), cuya función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria.

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

El número de registro está compuesto por trece números y su composición varía según el Tipo de Contribuyente.

El RUC registra información relativa al contribuyente como por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras. (SRI, 2015)

El Registro Único del Contribuyente es la autorización e identificación para ejercer la actividad comercial y poder obtener los documentos fiscales y legales, como son: las facturas y notas de crédito.



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1709931180001

APELLIDOS Y NOMBRES: MELENDEZ QUINTANA FRANCISCO JAVIER

NOMBRE COMERCIAL: LION

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: MIPRO **NUMERO:** 2011-069

FEC. NACIMIENTO:	07/01/1968	FEC. ACTUALIZACION:	13/02/2015
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	28/10/1996	FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:	
FEC. INSCRIPCION:	29/10/1996	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	12/11/2011

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE ARTICULOS DE LONA.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: ELOY ALFARO Calle: CALUMA Número: S18-31 Intersección: CHACO
Referencia: DIAGONAL A FARMACIA FARMARED Teléfono: 022672893 Email: francismelendes@hotmail.com Celular:
0987603902

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	\ ZONA 9\ PICHINCHA	CERRADOS:	0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: CEBB020714 **Lugar de emisión:** QUITO/PAEZ N22-57 Y **Fecha y hora:** 13/02/2015 09:34:52

Página 1 de 2

www.SRI.gob.ec

Figura 26: RUC de Lion Maletería (Página 1-2)

Fuente: (SRI)

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

SRI
...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1709931180001

APELLIDOS Y NOMBRES: MELENDEZ QUINTANA FRANCISCO JAVIER

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:


No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT. 28/10/1996
NOMBRE COMERCIAL: LION			FEC. CIERRE: 05/10/1997
			FEC. REINICIO: 12/11/2011

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
FABRICACION DE ARTICULOS DE LONA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: ELOY ALFARO Barrio: LA ARGELIA Calle: CALUMA Número: S18-31
Intersección: CHACO Referencia: DIAGONAL A LA FARMACIA FARMAREDS Telefono Domicilio: 022672293 Celular: 0987603902
Email: francismelendes@hotmail.com

(Firma del Contribuyente)

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


 DIRECCIÓN ZONAL 9
 COD: 8C34887 13 FEB 2015
 USUARIO: CEBB020714
 AGENCIA: 302
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).
 Usuario: CEBB020714 Lugar de emisión: QUITO/PAEZ N22-57 Y Fecha y hora: 13/02/2015 09:34:52

Página 2 de 2

Figura 27: RUC de Lion Maletería (Página 2-2)

Fuente: (SRI)

3.7.1.2 Certificado de Artesano Calificado

Este documento emitido por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), permite gozar de varios beneficios a los productores nacionales, la empresa Lion Maletería goza principalmente de beneficios como: el no

pago de la patente, el no pago de sobre sueldos a los empleados, y la participación de Ferias Artesanales.



REGISTRO ÚNICO ARTESANAL
ACUERDO MINISTERIAL No. 2015-0001601 (R)
LOS MINISTERIOS DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD
Y DE FINANZAS

CONSIDERANDO:

Que, en sesión de 24 de febrero de 2015, el Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal, aprobó el informe técnico - económico No. 2015-0001601 de 13 de febrero de 2015;

Que, mediante Acuerdos Ministeriales No. 11 348, y No. 146 MF-2010, de fechas 14 de septiembre de 2011 y 08 de junio de 2010, los Ministros de Industrias y Productividad, y de Finanzas, respectivamente delegan a: Director (a) de Artesanías; y, al Coordinador de Asuntos Sectoriales de la Subsecretaría de Consistencia Macroeconómica, para que en su representación, suscriban los Acuerdos Interministeriales de Fomento Artesanal;

Que, el Artículo 10 de la Ley de Fomento Artesanal, establece que el goce de los beneficios, se iniciarán a partir de la fecha de suscripción del Acuerdo Interministerial emitido por los Ministros de Industrias y Productividad y de Finanzas; y,

Que, en sesión de 19 de enero de 2012, el Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal, con sede en la ciudad de Quito, resolvió establecer un período de vigencia de tres años a los Acuerdos Interministeriales, por los que, se conceden los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal;

ACUERDAN:

Artículo 1.- Conceder los beneficios vigentes de los Artículos 9, 11, 22 y 25 de la Ley de Fomento Artesanal, a **MELENDEZ QUINTANA FRANCISCO JAVIER**, con RUC No. **1708931180001** quien ejerce personalmente la actividad de **Corte, confección y bordado** en el taller de su propiedad, denominado **Lion**, ubicado en **Caluma y Chaco No. 51831** en la parroquia **LA ARGELIA** del cantón **QUITO**, provincia de **PICHINCHA**.

Artículo 2.- El presente Acuerdo tendrá una vigencia de tres años, contados a partir de la fecha de suscripción, debiendo el o la beneficiaria cumplir con las obligaciones previstas en la Ley de Fomento Artesanal.

REGÍSTRESE Y COMUNÍQUESE.-

Dado en Quito, Distrito Metropolitano, **24 de febrero de 2015**


 DELEGADO DEL
 MINISTERIO DE INDUSTRIAS
 Y PRODUCTIVIDAD


 DELEGADO DEL
 MINISTERIO DE FINANZAS



Figura 28: Certificado de Artesano Calificado

Fuente: (MIPRO)

3.7.1.3 Patente Municipal

Es el documento municipal que debe obtener una empresa para el funcionamiento legal del negocio, además representa un impuesto que debe ser cancelado en el municipio de cada provincia anualmente.

La empresa Lion Malettería, al tener el Certificado de Artesano Calificado, se encuentra obligado a declarar la Patente Municipal pero no a pagar.

En la Figura 29, se muestra la Patente de la empresa Lion Malettería.

QUITO
ALCALDÍA

Sistema Impositivo Municipal de Quito

14 4 1 of 1 P P1 Find | Next

DECLARACIÓN DE IMPUESTO DE PATENTE
Personas Naturales NO obligadas a llevar contabilidad

Quito: 4 de March de 2015

Año Tributación: 2015

En cumplimiento a lo que determina el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en sus artículos 546 al 551, la Ordenanza Metropolitana No. 157 sancionada el 23 de diciembre del 2011, que establecen, regulan y reglamentan la declaración y pago del Impuesto de Patente Municipal y la Ordenanza Metropolitana No. 181 sancionada el 23 de febrero del 2012, que regula el sentido de aplicación de cobro del impuesto de Patente Municipal que establece la Ordenanza Metropolitana No. 135, sancionada el 17 de diciembre de 2004, inscribo y declaro:

Apellidos y Nombres completos del Contribuyente: MELENDEZ QUINTANA FRANCISCO JAVIER

Cédula de Identidad: 1709931180

No. RAET:

Fecha Constitución:

Regresar

[Cerrar Sesión](#)

Figura 29: Patente Municipal

Fuente: (Municipio de Quito)

3.7.2 Obligaciones Fiscales

Ya obtenido los requisitos legales para el funcionamiento de la empresa, se puede ejercer la actividad comercial junto al cumplimiento de las obligaciones fiscales, las mismas que se detallan a continuación:

3.7.2.1 IVA

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%.

Este impuesto se declara de forma mensual si los bienes que se transfieren o los servicios que se presten están gravados con tarifa 12%; y de manera semestral cuando exclusivamente se transfieran bienes o se presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, así como aquellos que estén sujetos a la retención total del IVA causado, a menos que sea agente de retención de IVA (cuya declaración será mensual). (SRI, 2015)

El pago del Impuesto al Valor Agregado se realiza mensualmente, su cálculo se lo lleva a cabo con el cruce de compras relacionadas a la actividad comercial y las ventas realizadas con respecto al giro de negocio.



		DECLARACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO				No. 105075176	
FORMULARIO 104 RESOLUCIÓN N° HAC-06060015-00000475							
100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN							
101	MES	7	102	AÑO	2015	104	Nº. DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO							
201	RUC	170991180001		202	RAZÓN SOCIAL O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS MELENDEZ QUINTANA FRANCISCO JAVIER		
RESUMEN DE VENTAS Y OTRAS OPERACIONES DEL PERÍODO QUE DECLARA				VALOR BRUTO	VALOR NETO (VALOR BRUTO - N/C)	IMPUESTO GENERADO	
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADAS TARIFA 12%				401 =	1 426.00	421 =	171.12
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS GRAVADAS TARIFA 12%				402 =	0.00	422 =	0.00
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADAS TARIFA 0% QUE NO DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO				403 =	0.00	423 =	0.00
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS GRAVADAS TARIFA 0% QUE NO DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO				404 =	0.00	424 =	0.00
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADAS TARIFA 0% QUE DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO				405 =	0.00	425 =	0.00
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS GRAVADAS TARIFA 0% QUE DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO				406 =	0.00	426 =	0.00
EXPORTACIONES DE BIENES				407 =	0.00	427 =	0.00
EXPORTACIONES DE SERVICIOS				408 =	0.00	428 =	0.00
TOTAL VENTAS Y OTRAS OPERACIONES				409 =	1 426.00	429 =	171.12
TRANSFERENCIAS NO OBJETO O EXENTAS DE IVA				431 =	0.00	441 =	0.00
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 0% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)						442 =	0.00
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 12% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)						443 =	0.00
INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)				434 =	0.00	444 =	0.00
LIQUIDACIÓN DEL IVA EN EL MES							
TOTAL TRANSFERENCIAS GRAVADAS 12% A CONTADO ESTE MES		TOTAL TRANSFERENCIAS GRAVADAS 12% A CRÉDITO ESTE MES		TOTAL IMPUESTO GENERADO <small>Trasládese campo 429</small>		IMPUESTO A LIQUIDAR DEL MES ANTERIOR <small>(Trasládese el campo 485 de la declaración del período anterior)</small>	
480 =		481 =		482 =		483 =	
1 426.00		0.00		171.12		0.00	
480 =		481 =		482 =		483 =	
1 426.00		0.00		171.12		0.00	
RESUMEN DE ADQUISICIONES Y PAGOS DEL PERÍODO QUE DECLARA				VALOR BRUTO	VALOR NETO (VALOR BRUTO - N/C)	IMPUESTO GENERADO	
ADQUISICIONES Y PAGOS (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADOS TARIFA 12% (CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)				500 =	16 48.01	520 =	197.76
ADQUISICIONES LOCALES DE ACTIVOS FIJOS GRAVADOS TARIFA 12% (CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)				501 =	0.00	521 =	0.00
OTRAS ADQUISICIONES Y PAGOS GRAVADOS TARIFA 12% (SIN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)				502 =	0.00	522 =	0.00
IMPORTACIONES DE SERVICIOS GRAVADOS TARIFA 12%				503 =	0.00	523 =	0.00
IMPORTACIONES DE BIENES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADOS TARIFA 12%				504 =	0.00	524 =	0.00
IMPORTACIONES DE ACTIVOS FIJOS GRAVADOS TARIFA 12%				505 =	0.00	525 =	0.00
IMPORTACIONES DE BIENES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADOS TARIFA 0%				506 =	0.00	526 =	0.00
ADQUISICIONES Y PAGOS (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADOS TARIFA 0%				507 =	0.00	527 =	0.00
ADQUISICIONES REALIZADAS A CONTRIBUYENTES RISE				508 =	0.00	528 =	0.00
TOTAL ADQUISICIONES Y PAGOS				509 =	16 48.01	529 =	197.76
ADQUISICIONES NO OBJETO DE IVA				531 =	0.00	541 =	0.00
ADQUISICIONES EXENTAS DEL PAGO DE IVA				532 =	0.00	542 =	0.00
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 0% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)						543 =	0.00
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 12% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)						544 =	0.00
PAGOS NETOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)				535 =	0.00	545 =	0.00
							
La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente							
CÓDIGO VERIFICADOR		NÚMERO SERIAL		FECHA RECAUDACIÓN		Página	
SRIDEC2015001587943		871140047036		24/08/2015		1	

Figura 30: IVA de Lion Maletaría

Fuente: (SRI)

3.7.2.2 Impuesto a la Renta

El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre.

Para calcular el impuesto que debe pagar un contribuyente, sobre la totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. A este resultado lo llamamos base imponible.

La declaración del Impuesto a la Renta es obligatoria para todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades, aún cuando la totalidad de sus rentas estén constituidas por ingresos exentos.

Cabe mencionar que están obligados a llevar contabilidad todas las sociedades y las personas naturales y sucesiones indivisas que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.” (SRI, 2015)

Al ser una empresa no obligada llevar contabilidad, tiene que declarar el impuesto a la renta en el formulario 102 destinado a personas naturales consistentes en ingresos y egresos del negocio, este pago se realiza hasta el mes de marzo del siguiente año, de acuerdo al noveno dígito del RUC.

		DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD				No. 96669132		
FORMULARIO 102 RESOLUCIÓN N° NAC-DGERCGC15-00000179								
100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN								
102	AÑO	2014			104	No. DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE		
					105	No. DE EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA 1		
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO								
201	RUC	1709931180001		202	APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS / RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA SUCESIÓN INDIVISA MELENDEZ QUINTANA FRANCISCO JAVIER			
ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD Y SUCESIONES INDIVISAS								
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				ESTADO DE RESULTADOS				
ACTIVO				INGRESOS				
				TOTAL INGRESOS				
VALOR EXENTO (A efectos de la Conciliación Tributaria)								
ACTIVOS CORRIENTES								
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO		311	+	VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA		6011	+	
INVERSIONES CORRIENTES		312	+	VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA		6021	+	
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE INVERSIONES CORRIENTES		313	-	EXPORTACIONES NETAS		6031	+	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	314	+	INGRESOS OBTENIDOS BAJO LA MODALIDAD DE COMISIONES O SIMILARES		6041	+
		DEL EXTERIOR	315	+	INGRESOS POR AGROFORESTERÍA Y SILVICULTURA DE ESPECIES FORESTALES		6051	+
	NO RELACIONADOS	LOCALES	316	+	RENDIMIENTOS FINANCIEROS		6061	+
		DEL EXTERIOR	317	+	UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		6071	+
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	318	+	DIVIDENDOS		6081	+
		DEL EXTERIOR	319	+	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 40%;">RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES</div> <div style="width: 40%;"> DE RECURSOS PUBLICOS DE OTRAS LOCALES DEL EXTERIOR </div> </div>		6091	+
	NO RELACIONADOS	LOCALES	320	+			6101	+
		DEL EXTERIOR	321	+	6111	+		
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO		322	-	OTROS INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR		6121	+	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (ISD)		323	+	OTRAS RENTAS		6131	+	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)		324	+	TOTAL INGRESOS		SUMAR DEL 6011 AL 6131	6999	=
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)		325	+	VENTAS NETAS DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (INFORMATIVO)		6001		
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA		326	+	INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)		6002		
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO		327	+	COSTOS Y GASTOS				
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES		328	+					
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN		329	+					
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO		330	+	INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO		7010	+	
				VALOR NO DEDUCIBLE (A efectos de la Conciliación Tributaria)				

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente

CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN
SRIDEC2015001588670	871055699351	16/03/2015

PÁGINA
1

Figura 31: Impuesto a la Renta de Lion Maletería

Fuente: (SRI)

3.8 ENCUESTA

Una encuesta es una técnica o método de recolección de información en donde se interroga de manera verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Cuando la interrogación que comprende la encuesta es escrita, esta suele basarse en un cuestionario previamente diseñado con las preguntas que permitan obtener la información requerida, el cual el encuestador le entrega al encuestado para que lo llene.

La encuesta es la técnica de recolección de información más utilizada al momento de hacer una investigación debido a las diferentes ventajas que presenta ante otras técnicas como la entrevista, la observación, la prueba de mercado y el focus group.” (Kano R., 2015)

La información que se desea obtener, tiene que ver con la satisfacción que tienen los clientes con respecto a los artículos en lona de fabricación nacional, de esta forma se puede determinar qué tan aceptable es el producto que se está elaborando y ofertando a la población de Pichincha.

Para complementar la investigación en cuanto a la satisfacción del cliente, es necesario obtener información de las necesidades y características que el cliente toma en cuenta al momento de comprar un artículo en lona, de esta forma se puede mejorar el producto mediante la información sugerida, dando como resultado un producto eficiente que cumpla las expectativas del cliente.

El método más apropiado para recolectar la información solicitada anteriormente, son las encuestas, debido a que este método permite dar a los encuestados cuestionarios previamente diseñados, lo que permite la optimización de tiempo y una ayuda positiva por parte de la población. Es necesario desarrollar preguntas objetivas, concisas y

claras, además deben ser preguntas de opción múltiple para de esta forma delimitar las opciones de respuestas que se quiere obtener.

3.8.1 Población y Muestra

Población

La población seleccionada como objeto de estudio de la investigación, es la provincia de Pichincha constituida por 2.576.287 habitantes, entre hombres y mujeres. Las encuestas se van a llevar a cabo con la ayuda de Almacenes Chimborazo Jr., quien es el principal cliente de la empresa Lion Malettería, las mismas que realizarán en los tres principales locales, el primero ubicado al sur de Quito por el sector de Quitumbe, el segundo ubicado en el centro de Quito por el sector de la plaza de Santo Domingo y el tercero ubicado al norte de Quito por el sector del Condado.

Muestra

Tomando en cuenta la definición de la población podemos definir la muestra a la cual se aplicará las respectivas encuestas.

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n el tamaño de la muestra.

N tamaño de la población.

σ Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador. (Suarez Ibujés, 2011)

Los datos para determinar el tamaño de la muestra son los siguientes: el tamaño de la población de la provincia de Pichincha es 2.576.287 habitantes, tenemos un nivel de confianza del 95%, con este porcentaje podemos determinar el estadístico Z, es decir, observamos en la tabla Z y se determina que es igual a 1,96, y como no se tiene los demás valores se tomará la desviación estándar igual 0,5, y el error igual a 0,05.

$$n = \frac{2\,576\,287 * 0,5^2 * 1,96^2}{(2\,576\,287 - 1) * 0,05^2 + 0,5^2 * 1,96^2}$$

$$n=384$$

Se ha calculado un tamaño muestral de 384 habitantes de la provincia de Pichincha, es decir, se debe llevar a cabo 384 encuestas en total, divididas en 128 encuestas para cada uno de los tres locales.

3.8.2 Diseño de la Encuesta

Ya determinada la información que se desea obtener, es necesario llevar acabo el diseño de la encuesta, tomando en cuenta el desarrollo de un objetivo y una serie de preguntas, las mismas que deben ser objetivas, concisas y claras, además deben ser de opción múltiple.

En el Anexo 2, se muestra el diseño de la encuesta:

3.8.3 Resultados de la Encuesta

En base a las 384 encuestas realizadas, se procede a tabular la información con el objetivo de adquirir resultados cuantificables, las mismas que permitirán desarrollar un análisis detallado de cada una de las preguntas que compone la investigación.

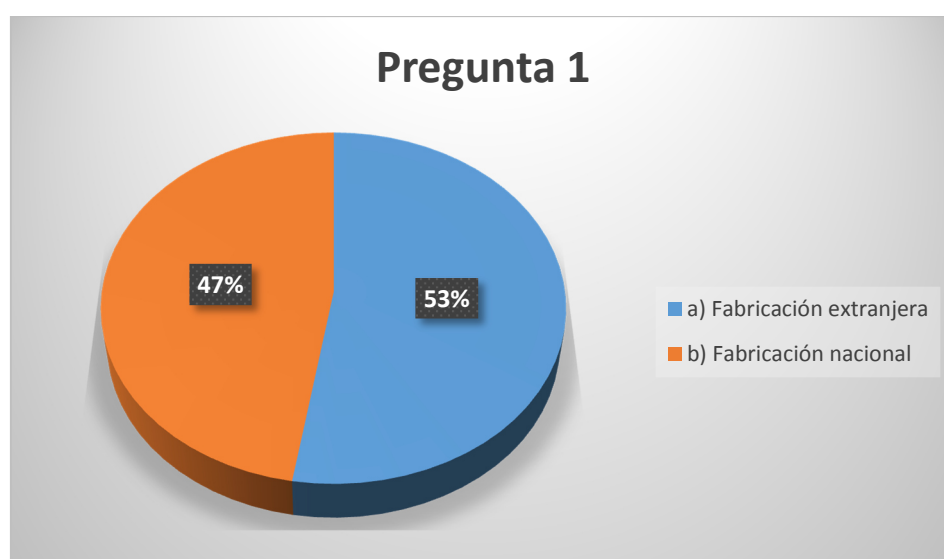
En el Anexo 2, se muestra la información tabulada con sus respectivos resultados.

3.8.3.1 Pregunta 1

En la primera pregunta, donde se indicaba ¿Qué tipo de fabricación elige al momento de comprar un artículo en lona?, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 10: Resultados Primera Pregunta

Género		1. ¿Qué tipo de fabricación elige al momento de comprar un artículo en lona?	
M	F	a) Fabricación extranjera	b) Fabricación nacional
193	191	202	182
50,26%	49,74%	52,60%	47,40%

**Figura 32: Pregunta 1 (Resultados Encuesta)**

Se observa que el 53% eligió la fabricación extranjera mientras el 47% eligió la fabricación nacional, lo que permite concluir que, no existe una diferencia notable entre los dos tipos de fabricación, a simple vista se determina que la mayoría de la gente en la provincia de Pichincha prefiere los artículos de fabricación extranjera, pero con estos resultados se observa también, que la fabricación nacional se está volviendo más competitiva frente a lo extranjero, es una oportunidad para ganar mercado y continuar cambiando la mentalidad de los consumidores.

3.8.3.2 Pregunta 2

En la segunda pregunta, donde se indicaba, Al momento de comprar un artículo en lona, ¿Qué es lo primero que observa?, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 11: Resultados Segunda Pregunta

2. Al momento de comprar un artículo en lona, ¿qué es lo primero que observa?				
a) Calidad	b) Modelo	c) Procedencia	d) Precio	e) Otro
89	156	18	121	0
23,18%	40,63%	4,69%	31,51%	0,00%

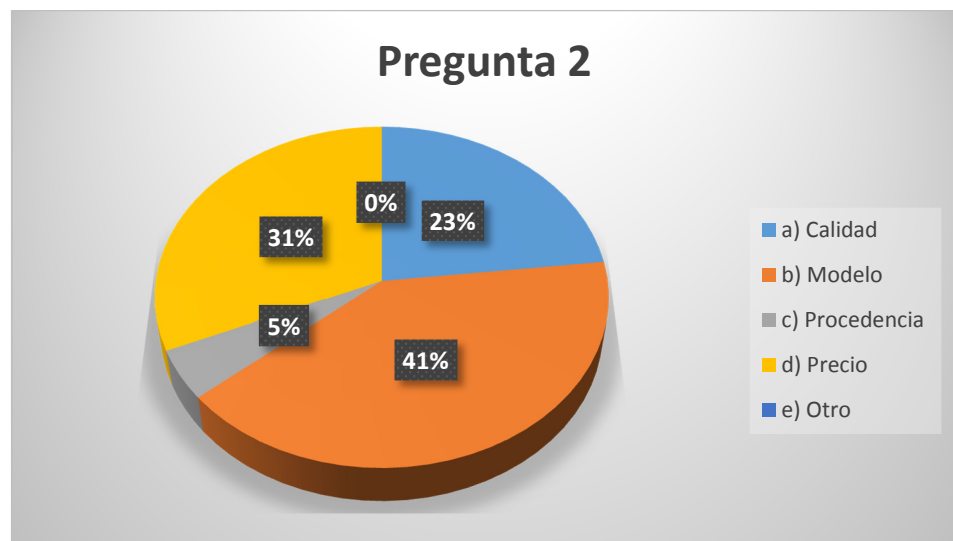


Figura 33: Pregunta 2 (Resultados Encuesta)

Se observa que el 41% de los encuestados lo primero que observan es el modelo del artículo en lona, y luego con un 31% se observa el precio, lo que permite concluir que para aumentar las ventas de los artículos en lona

se debe poner énfasis en nuevos modelos y una constante innovación en los mismos, además se debe tomar en cuenta los precios, es decir, evitar los precios altos y procurar precios más cómodos que pueden ser competitivos con los precios de la fabricación extranjera.

3.8.3.3 Pregunta 3

En la tercera pregunta, donde se indicaba ¿Cuál de las siguientes características desearía que tenga su artículo en lona?, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 12: Resultados Tercera Pregunta

3. ¿Cuál de las siguientes características desearía que tenga su artículo en lona?				
a) Impermeable	b) Reciclable	c) Resistente	d) Liviano	e) Otro2
97	42	206	39	0
25,26%	10,94%	53,65%	10,16%	0,00%

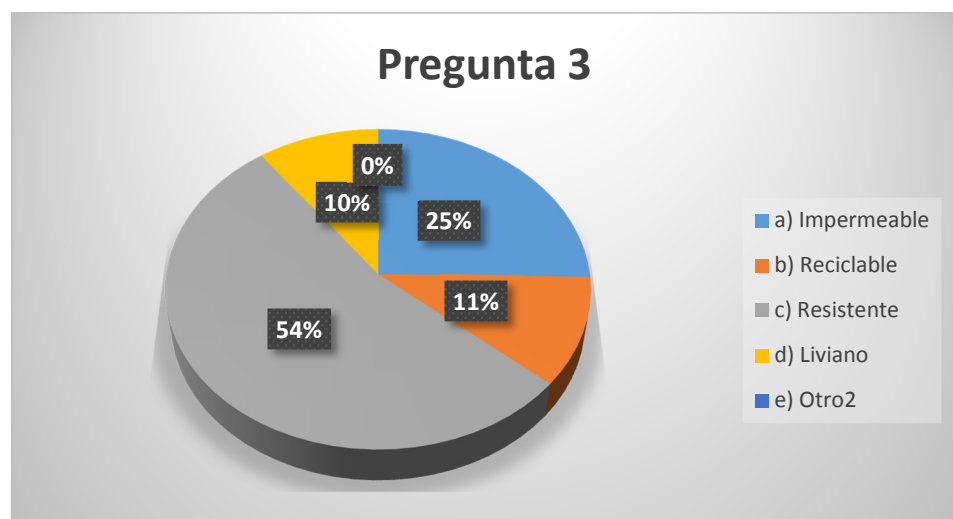


Figura 34: Pregunta 3 (Resultados Encuesta)

Se observa que el 54% de los encuestados tiene como prioridad observar la resistencia del artículo en lona, seguido con un 25% la impermeabilidad del artículo, lo que permite concluir es, al momento de fabricar los artículos en lona, se debe priorizar la resistencia del producto, se lo puedo determinar mediante pruebas de calidad que permita garantizar esta característica y así cumplir con la necesidad del cliente, además buscar materiales que sean impermeables, esto ayudará a superar las expectativas de los clientes de la provincia de Pichincha.

3.8.3.4 Pregunta 4

En la cuarta pregunta, donde se indicaba ¿Qué artículos de lona demanda con más frecuencia?, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 13: Resultados Cuarta Pregunta

4. ¿Qué artículos de lona demanda con más frecuencia?				
a) Mochila	b) Bolsos y Maletas	c) Cartucheras	d) Portafolios	e) Otro3
177	148	21	33	5
46,09%	38,54%	5,47%	8,59%	1,30%

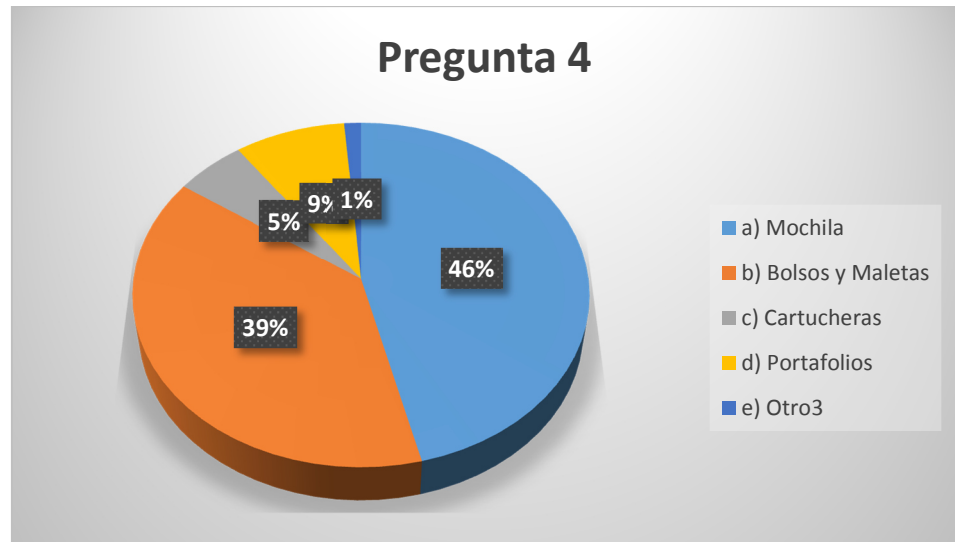


Figura 35: Pregunta 4 (Resultados Encuesta)

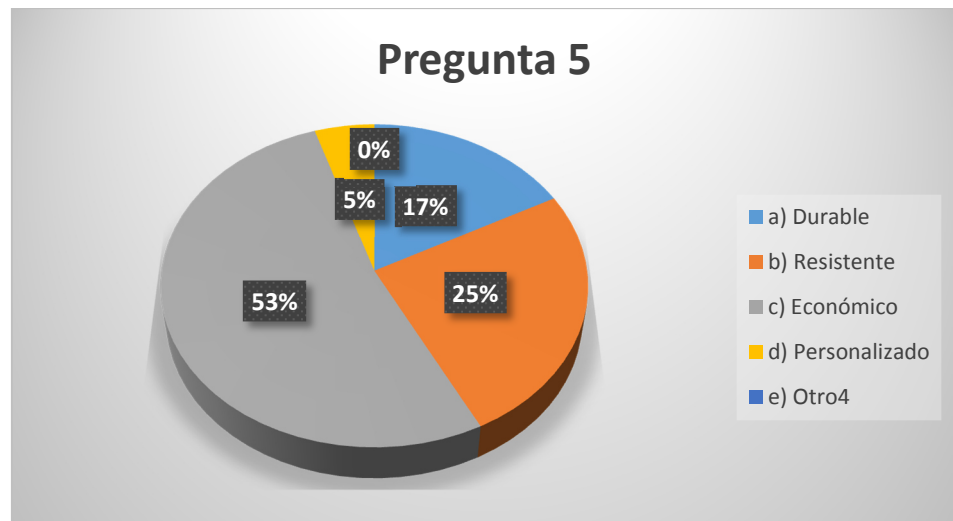
Se observa que el 46% de los encuestados demandan mochilas, seguido con un 39% de demanda de bolsos y maletas, la diferencia se distribuye con artículos de lona como cartucheras, portafolios entre otros. Con estos datos se puede concluir que los productos con mayor demanda son mochilas, bolsos y maletas, además permite determinar que todas las estrategias para ganar mercado deben estar enfocadas a estos productos, porque son los productos con mayor demanda en el mercado.

3.8.3.5 Pregunta 5

En la quinta pregunta, donde se indicaba, Según su punto de vista, ¿Cuál es la característica principal que posee un artículo nacional?, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 14: Resultados Quinta Pregunta

5. Según su punto de vista, ¿Cuál es la característica principal que posee un artículo nacional?				
a) Durable	b) Resistente	c) Económico	d) Personalizado	e) Otro4
66	97	202	19	0
17,19%	25,26%	52,60%	4,95%	0,00%

**Figura 36: Pregunta 5 (Resultados Encuesta)**

Se observa que el 53% de los encuestados piensan que la característica principal de un artículo nacional es lo económico, es decir, precios bajos y accesibles, el 25% piensa que otra característica importante es la resistencia que presenta el artículo nacional, es decir, la buena fabricación del producto, el resto del porcentaje se distribuye entre características como: lo durable, personalizado, entre otros. Es necesario conservar y mejorar estas características mencionadas, sobre todo las dos primeras que ya diferencian al producto nacional en el mercado.

3.8.3.6 Pregunta 6

En la sexta pregunta, donde se indicaba, El artículo de fabricación nacional, ¿En qué porcentaje satisface sus necesidades?, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 15: Resultados Sexta Pregunta

6. El artículo de fabricación nacional, ¿En qué porcentaje satisface sus necesidades?			
a) 100%	b) 80%	c) 50%	d) 30%
35	258	75	16
9,11%	67,19%	19,53%	4,17%

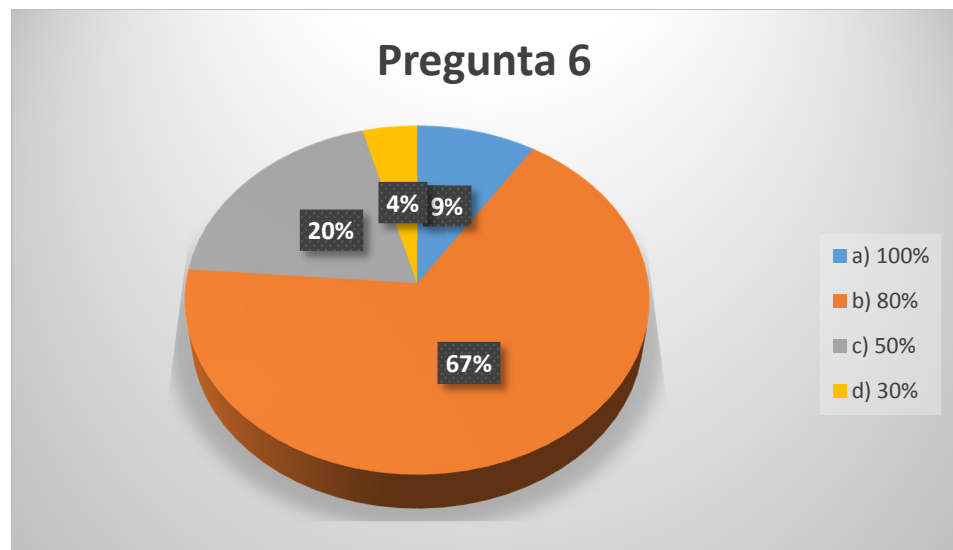


Figura 37: Pregunta 6 (Resultados Encuesta)

Se observa que el 67% de los encuestados piensan que el artículo de fabricación nacional satisface sus necesidades en un 80%, lo que se

considera como un buen antecedente para crecer en el mercado, seguido se tiene que el 20% de los encuestados piensan que el artículo de fabricación nacional satisface sus necesidades en un 50%, este resultado también es alentador para el crecimiento en la fabricación de artículos nacionales. Este resultado se lo puede mejorar en el transcurso de tiempo teniendo como objetivo mejorar el producto y así posesionarse en la mente del consumidor nacional.

3.8.3.7 Pregunta 7

En la séptima pregunta, donde se indicaba ¿Cómo calificaría la calidad de la fabricación nacional?, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 16: Resultados Séptima Pregunta

7. ¿Cómo calificaría la calidad de la fabricación nacional?			
a) Excelente	b) Muy buena	c) Buena	d) Malo
49	166	151	18
12,76%	43,23%	39,32%	4,69%

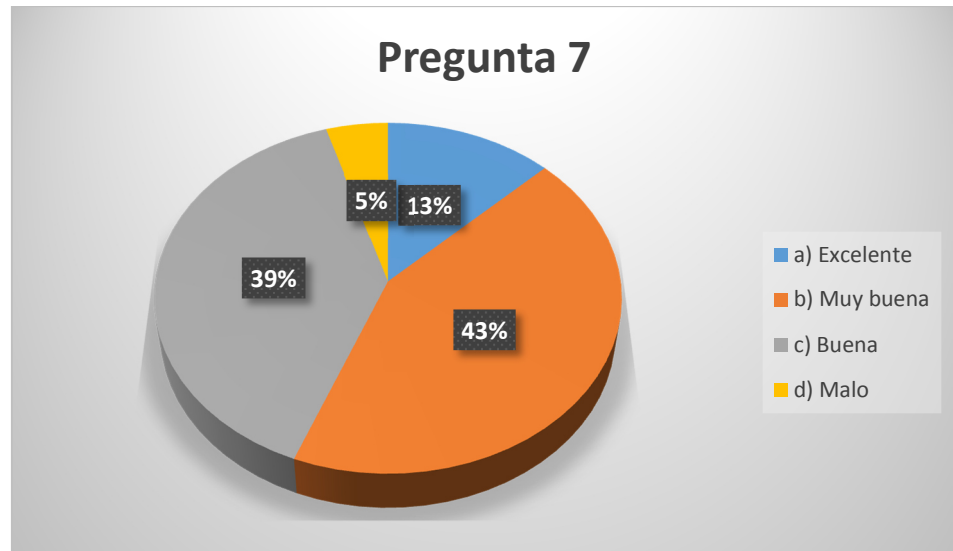


Figura 38: Pregunta 7 (Resultados Encuesta)

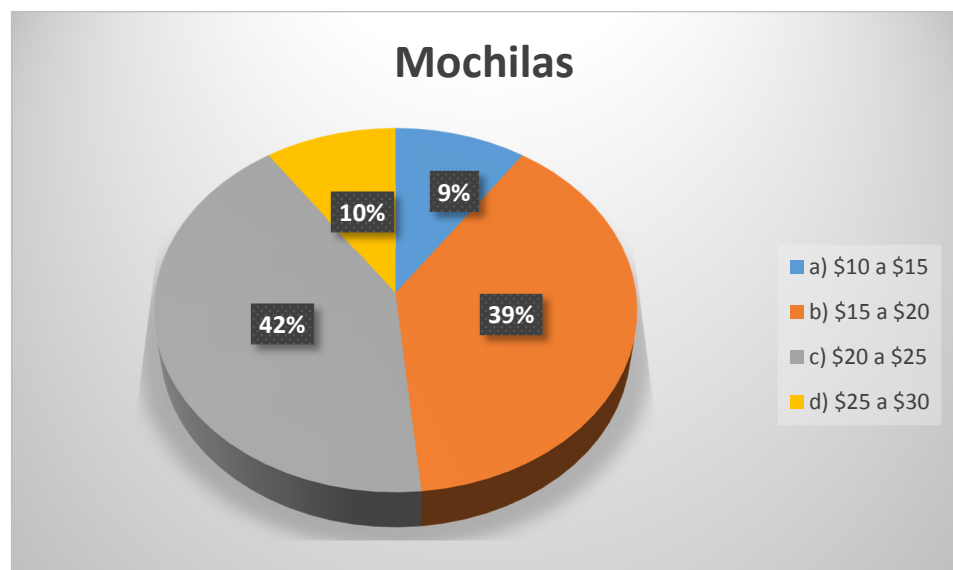
Se observa que el 43% de los encuestados piensan que la calidad de la fabricación nacional es muy buena, seguido por un 39% que piensan que la fabricación nacional es buena, estos resultados son alentadores para determinar que la fabricación nacional no está mal vista del todo en cuanto a calidad se refiere, es posible mejorar estos resultados, además se observa que la fabricación nacional en estos momentos está en su mejor tiempo, donde tiene la oportunidad de mejorar y superar al producto extranjero.

3.8.3.8 Pregunta 8

En la octava pregunta, donde se indicaba ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada uno de los siguientes artículos en lona?, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 17: Resultados Octava Pregunta (mochilas)

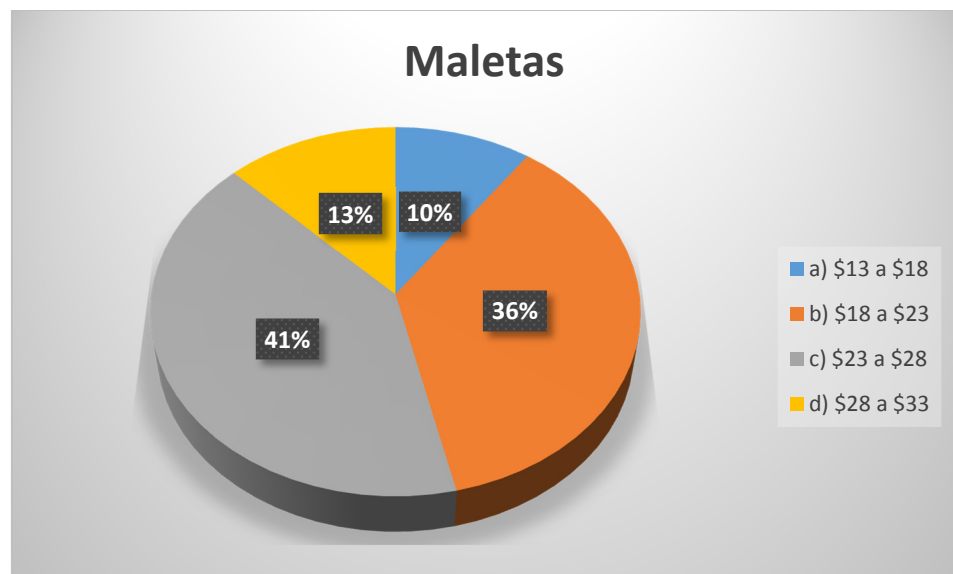
Mochilas			
a) \$10 a \$15	b) \$15 a \$20	c) \$20 a \$25	d) \$25 a \$30
37	149	161	37
9,64%	38,80%	41,93%	9,64%

**Figura 39: Pregunta 8 (Resultados Encuesta) (mochilas)**

Se observa que el 42% de los encuestados piensan que el valor a pagar por una mochila va entre \$20 a \$25, lo que permite tener una idea del costo que se puede tener al momento de fabricar una mochila, pero siempre intentando mejorarlo para sobrepasar las expectativas del cliente. El 39% piensa que el valor por una mochila va entre \$15 a \$20, este rango también es aceptable, en conclusión esta información ayudará a establecer un precio óptimo para este producto de alta demanda según la investigación realizada.

Tabla 18: Resultados Octava Pregunta (maletas)

Maletas			
a) \$13 a \$18	b) \$18 a \$23	c) \$23 a \$28	d) \$28 a \$33
38	140	158	48
9,90%	36,46%	41,15%	12,50%

**Figura 40: Pregunta 8 (Resultados Encuesta) (maletas)**

Se observa que el 41% de los encuestados piensan que el valor a pagar por un bolso o maleta va entre \$23 a \$28, lo que permite tener una idea del costo que se puede tener al momento de fabricar este tipo de artículo, pero siempre intentando mejorarlo para sobrepasar las expectativas del cliente. El 36% piensa que el valor de un bolso o maleta va entre \$18 a \$23, este rango también es aceptable, en conclusión esta información ayudará a

establecer un precio óptimo para este producto de alta demanda según la investigación realizada.

Tabla 19: Resultados Octava Pregunta (cartucheras)

Cartucheras			
a) \$4 a \$7	b) \$7 a \$10	c) \$10 a \$13	d) \$13 a \$16
242	129	13	0
63,02%	33,59%	3,39%	0,00%

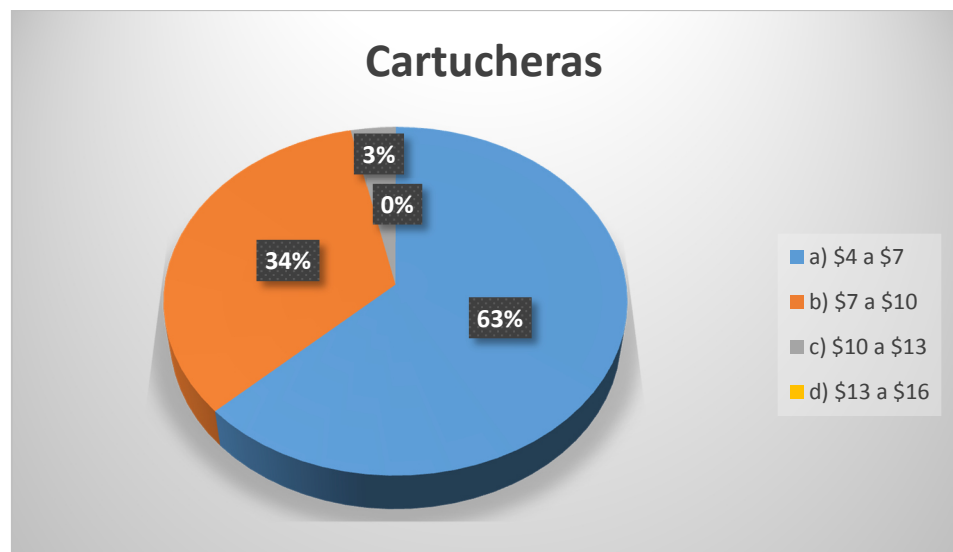
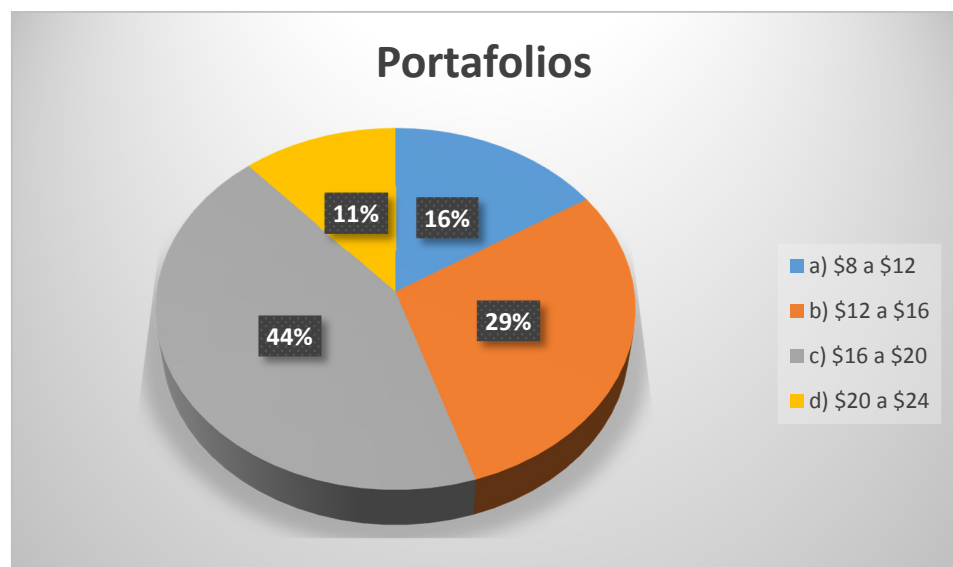


Figura 41: Pregunta 8 (Resultados Encuesta) (cartucheras)

Se observa que el 63% de los encuestados piensan que el valor a pagar por una cartuchera va entre \$4 a \$7, permitiendo obtener una idea del costo del artículo al momento de llevar a cabo su fabricación.

Tabla 20: Resultados Octava Pregunta (portafolios)

Portafolios			
a) \$8 a \$12	b) \$12 a \$16	c) \$16 a \$20	d) \$20 a \$24
61	112	167	44
15,89%	29,17%	43,49%	11,46%

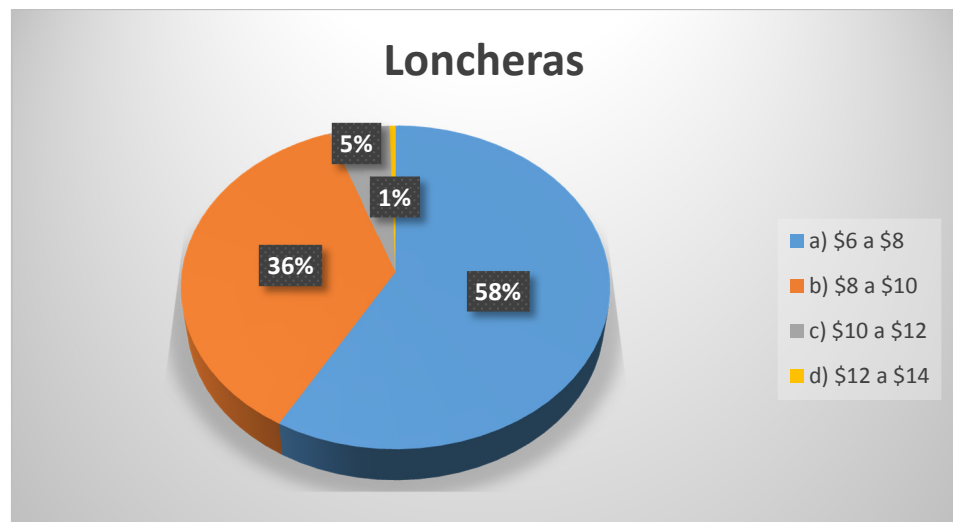
**Figura 42: Pregunta 8 (Resultados Encuesta) (portafolios)**

Se obtuvo que el 44% de los encuestados piensan que el valor a pagar por una cartuchera va entre \$16 a \$20, esta información permite administrar los costos necesarios en cuanto a la fabricación de este producto.

Tabla 21: Resultados Octava Pregunta (loncheras)

Loncheras			
a) \$6 a \$8	b) \$8 a \$10	c) \$10 a \$12	d) \$12 a \$14

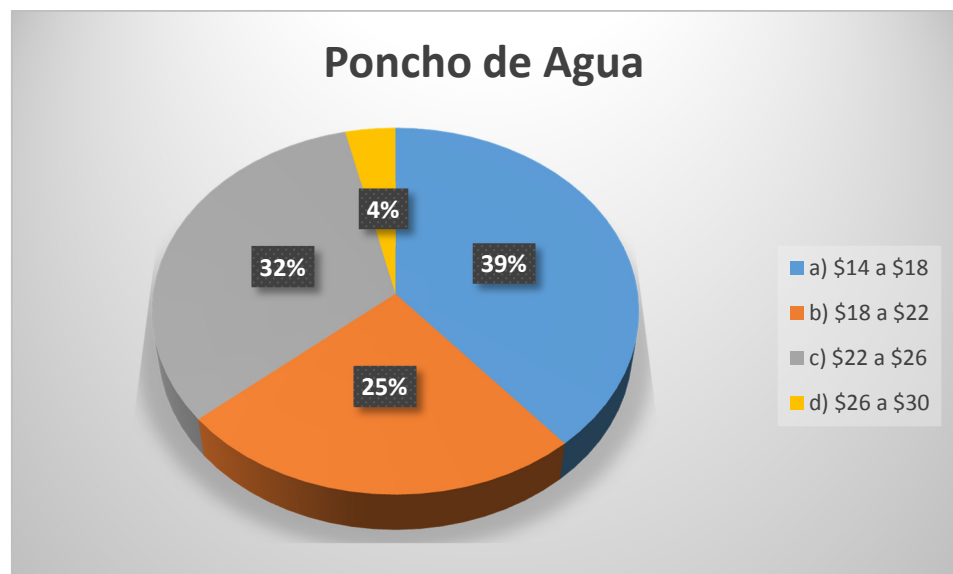
224	139	19	2
58,33%	36,20%	4,95%	0,52%

**Figura 43: Pregunta 8 (Resultados Encuesta) (loncheras)**

Los resultados muestran que el 58% de los encuestados piensan que el valor a pagar por una lonchera va entre \$6 a \$8, concluyendo que los costos para fabricar éste artículo deben partir del valor obtenido en la encuesta.

Tabla 22: Resultados Octava Pregunta (poncho de agua)

Poncho de agua			
a) \$14 a \$18	b) \$18 a \$22	c) \$22 a \$26	d) \$26 a \$30
149	96	125	14
38,80%	25,00%	32,55%	3,65%

**Figura 44: Pregunta 8 (Resultados Encuesta) (poncho de agua)**

Se observa que el 39% de los encuestados piensan que el valor a pagar por un poncho de agua va entre \$14 a \$18, seguido por un 32% de encuestados que piensan que el valor a pagar por un poncho de agua va entre \$22 a \$26, lo que permite tener una idea del costo que se puede tener al momento de fabricar este tipo de artículo.

4 IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, CÓDIGO DE ÉTICA Y POLÍTICAS PARA EMPLEADOS, CLIENTES Y PROVEEDORES DE LA EMPRESA LION MALETERÍA Y LOS POSIBLES RESULTADOS FINANCIEROS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El objetivo de la implementación del plan estratégico es mejorar la gestión administrativa y de esta forma mejorar el desarrollo de la empresa, esta implementación deberá reflejarse en el cumplimiento de ciertos objetivos ya establecidos en capítulos anteriores, empezando con la publicación de los valores corporativos y políticas organizacionales, además se intenta mostrar los posibles resultados mediante cálculos financieros proyectados a 5 años para observar los posibles resultados que se obtendrán al poner en funcionamiento el plan estratégico ya elaborado para la empresa Lion Maletería.

4.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, CÓDIGO DE ÉTICA Y POLÍTICAS PARA EMPLEADOS, CLIENTES Y PROVEEDORES

Una vez definido los valores corporativos compuestos por la misión, visión y código de ética de la empresa Lion Maletería, se procede a publicarlos en un lugar visible y estratégico.

En la Figura 45, se evidencia la publicación de los valores corporativos.



Figura 45: Publicación de los Valores Corporativos

Junto a los valores corporativos ya publicados, se procede a ubicar las políticas organizacionales correspondientes a empleados, clientes y proveedores, para de esta forma identificar de forma clara, a que deben estar sujetos las partes que integran el giro de negocio de la empresa Lion Maletería.

En la Figura 46, se evidencia la publicación de las políticas organizacionales.



Figura 46: Publicación de las Políticas Organizacionales

4.2 INVERSIONES TOTALES

Mediante la investigación realizada, se logró determinar que la inversión total de la empresa Lion Maletería está compuesta por Activos Corrientes, Activos Fijos y Capital de Trabajo dando como resultado una inversión total de \$ 151.001,30, tomando en cuenta que el mayor porcentaje de la inversión lo compone los activos fijos.

En la Tabla 23, se muestra el cómo está compuesto la inversión total de la empresa Lion Maletería.

Tabla 23: Inversión Total

INVERSION TOTAL	VALOR
Activo Corriente	\$ 8.767,30
Activos Fijos	\$ 122.240,00
	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 20.000,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 151.007,30

4.2.1 Activos Corrientes

Los productos que ofrece la empresa Lion Maletería son cíclicos, teniendo mayor demanda en temporada escolar y menor demanda en el transcurso del año, pero en el último mes no se tiene producción, suelen haber pedidos pequeños, por lo cual, la empresa maneja un stock de materia prima en el caso que se deba producir.

La empresa Lion Maletería es sujeto de crédito por parte de los proveedores de materia prima, el stock que posee en el último mes del año hace uso del beneficio que conceden los proveedores.

En la Tabla 24, se detalla el total de los activos corrientes conformados por la cuenta inventario materia prima.

Tabla 24: Total Activo Corriente

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	
DETALLE	AÑO 0
Inventario Materia Prima	\$ 8.767,30

A continuación se describe el inventario de materia prima en stock, que necesita la empresa Lion Maletería.

En la Tabla 25, se detalla el inventario de materia prima del proveedor MIYEONTEX S.A.

Tabla 25: Inventario de materia prima del proveedor MIYEONTEX S.A.

INVENTARIO					
MIYEONTEX S.A.					
Lonas					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	CORDURA 900DPU	3,0 C/Metro	450	\$ 3,00	\$ 1.512,00
2	CORDURA TAIWAN	1,89 C/MTRO	292,5	\$ 1,89	\$ 619,16
3	CORDURA 600DPU	3,10 C/Metro	22,5	\$ 3,10	\$ 78,12
4	MALLA COREANA SUAVE	1,85 C/Metro	65,475	\$ 1,85	\$ 135,66
5	TELA DE-MATTE	3,85 C/Metro	4,95	\$ 3,85	\$ 21,34
6	TELA 150 D HONEYCOMBI PU	2,50 C/Metro	112,05	\$ 2,50	\$ 313,74
7	TELA POLAR 200G	7,65 C/Kilo	42,12	\$ 7,65	\$ 360,88
8	TELA PONCHO 190T PU PVC	3,65 C/MTRO	396	\$ 3,65	\$ 1.618,85
9	TELA FORRO 210 D AOKING	1,04 C/Metro	67,5	\$ 1,04	\$ 78,62
10	TELA DE FORRO 190T	0,70 C/Metro	76,185	\$ 0,70	\$ 59,73
TOTAL					\$ 4.798,12
Reatas					
11	REATA ANCHA GRUESA 15/80 COREA 100/metros	11,52 C/Rollo	7,5	\$ 11,52	\$ 96,77
12	REATA 23 mm R18	4,05 C/Rollo	12	\$ 4,05	\$ 54,43
13	REATA 25 mm B10 NACIONAL 50 metros	2,89 C/Rollo	24	\$ 2,89	\$ 77,68
14	REATA ESPECIAL COREANA LLANA NEGRA 200 /MTROS	8,32 C/rollo	4,8	\$ 8,32	\$ 44,73
15	REATA ESPECIAL NACIONAL 50/MTROS	2,08 C/Rollo	71,7	\$ 2,08	\$ 167,03
16	ELASTICO REFORSAO NEGRO	7,62 C/Rollo	1,5	\$ 7,62	\$ 12,80
17	REATA 38 mm NACIONAL 50 metros	5,76 C/rollo	16,5	\$ 5,76	\$ 106,44
TOTAL					\$ 559,89
Insumos Varios					
18	ARGOLLA 38mm COREA PLAS Y METAL	2,20 C/Ciento	1,8	\$ 2,20	\$ 4,44
19	BUKLE MEDIANO METALICO	0,05 C/U	150	\$ 0,05	\$ 8,40
20	BUKLE PEQUEÑO COREANO	0,05 C/U	150	\$ 0,05	\$ 8,40
21	CORDÓN Nº8	4,60 C/Rollo	0,6	\$ 4,60	\$ 3,09
22	CINTA REFLECTIVA 25 milímetros TC	16,00 /100 metros	1,2	\$ 16,00	\$ 21,50
23	CINTA REFLECTIVA 25 milímetros GRUESA	18,00 /100 metros	1,5	\$ 18,00	\$ 30,24
24	CARTON PLASTICO	2,10 C/U	33	\$ 2,10	\$ 77,62
25	EVILLA PEQUEÑA COREA REGULADO METÁLICA	2,80 C/Ciento	2,1	\$ 2,80	\$ 6,59
26	VELCRO 1 pulgada	6,27 C/Rollo	1,2	\$ 6,27	\$ 8,43
27	VELCRO 3/4	5,72 C/Rollo	2,4	\$ 5,72	\$ 15,38
28	EVILLA PUNTA PERUA OVALA 25mm	1,60 C/Ciento	1,5	\$ 1,60	\$ 2,69
29	EVILLA PUNTA 25mm OVALADA TRANS	3,00 C/Ciento	12	\$ 3,00	\$ 40,32
30	HILO DE ALGODÓN POLIESTER CONO	11,78 C/CAJA	1,8	\$ 11,78	\$ 23,75
31	GARRUCHA 14P CHINA	2,90 C/U	144	\$ 2,90	\$ 467,71
32	GARRUCHA 16P CHINA	2,90 C/U	303,6	\$ 2,90	\$ 986,09
33	MANIJA GRANDE	0,30 C/U	15	\$ 0,30	\$ 5,04
34	MOSQUETON COREANO GRANDE	3,50 C/Ciento	0,987	\$ 3,50	\$ 3,87
35	MEDIA LUNA DE MOSQUETON METÁLICO	9,00 C/Ciento	7,8	\$ 9,00	\$ 78,62
36	MEDIA LUNA DE MOSQUETON PLÁSTICO	2,00 C/Ciento	6,3	\$ 2,00	\$ 14,11
37	MOSQUETON NIKEL GRANDE	14,00 C/Ciento	6	\$ 14,00	\$ 94,08
38	MOSQUETON PEQUEÑO PLASTICO NACIONAL	4,50 C/Ciento	8,7	\$ 4,50	\$ 43,85
39	PUPOS MEDIANO COREANO	12 c/millar	1,2	\$ 12,00	\$ 16,13
40	RIVETE PLASTICO NIGRO	1,80 C/Kilo	81	\$ 1,80	\$ 163,30
TOTAL					\$ 2.123,63
Cierres					
41	CIERRE CHOMPA PLÁSTICO	0,22 C/U	75	\$ 0,22	\$ 18,48
42	CIERRE NA YLON N-5	16,50 C/Rollo	3,6	\$ 16,50	\$ 66,53
43	CIERRE NA YLON /10	20,00 C/Rollo	9,3	\$ 20,00	\$ 208,32
TOTAL					\$ 293,33
Llaves					
44	LLAVE NIQUELADO /5	2,31 C/Ciento	29,1	\$ 2,31	\$ 75,29
45	LLAVE NYLON /10	9,90 C/Ciento	3	\$ 9,90	\$ 33,26
TOTAL					\$ 108,55
TOTAL PROVEEDOR MIYEONTEX S.A.					\$ 7.883,52

En la Tabla 26, se detalla el inventario de materia prima del proveedor FERRORBEA.

Tabla 26: Inventario de materia prima del proveedor FERRORBEA

INVENTARIO					
FERRORBEA					
Insumos Varios					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	TORNILLOS 3/16	1,90 C/Ciento	0,9	\$ 1,90	\$ 1,92
2	TORNILLOS 3/4	2,10 C/Ciento	0,9	\$ 2,10	\$ 2,12
3	ROSCA 3/16	1,75 C/Ciento	0,3	\$ 1,75	\$ 0,59
4	JUEGOS DE GARRUCHA	2,30 C/JUEGO	75	\$ 2,30	\$ 193,20
5	TORNILLOS 3/4	1,90 C/Ciento	2,4	\$ 1,90	\$ 5,11
6	TORNILLOS 1/2	2,10 C/Ciento	2,7	\$ 1,90	\$ 5,75
7	TORNILLO AUTO	3,00 C/Ciento	0,3	\$ 3,00	\$ 1,01
TOTAL PROVEEDOR FERRORBEA					\$ 209,68

En la Tabla 27, se detalla el inventario de materia prima del proveedor DISTRIBUIDORA ARMAS.

**Tabla 27: Inventario de materia prima del proveedor DISTRIBUIDORA
ARMAS**

INVENTARIO					
DISTRIBUIDORA ARMAS					
Insumos Varios					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	POLYEXPANDER 5 milímetros	0,90 C/U	15	\$ 0,90	\$ 15,12
2	POLYEXPANDER 10 milímetros	1,65 C/U	7,5	\$ 1,65	\$ 13,86
3	MAXON RÁPIDO	4,25 C/Litro	3,3	\$ 4,25	\$ 15,71
4	CINTA REFLECTIVA	0,13 C/Metro	120	\$ 0,13	\$ 17,47
5	GALÓN AFRICANO	10,00 C/Galón	0,6	\$ 10,00	\$ 6,72
6	CARTONES Nº80	0,40 C/U	9	\$ 0,40	\$ 4,03
7	ESPONJA BLANCA 1cm	1,20 C/U	9	\$ 1,20	\$ 12,10
8	ESPONJA BLANCA 0,05cm	0,75 C/U	4,5	\$ 0,75	\$ 3,78
9	CARTONES Nº40	0,90 C/U	7,8	\$ 0,90	\$ 7,86
10	MICROCUERO LAMBORGHINI	7,50 C/Metro	3	\$ 7,50	\$ 25,20
11	ARGOLLAS NIKEL Nº3	0,04 C/U	120	\$ 0,04	\$ 5,38
12	TELA PONCHO NEGRA	2,50 C/Metro	30	\$ 2,50	\$ 84,00
13	CIERRE Nº5	9 C/Metro	3,9	\$ 9,00	\$ 39,31
14	LLAVE Nº5	0,02 C/U	525	\$ 0,02	\$ 11,76
15	TELA HURACAM	2,90 C/Metro	15	\$ 2,90	\$ 48,72
16	LONA CORDURA ESTAMPADA	2,90 C/Metro	27	\$ 2,90	\$ 87,70
17	FOMIX 2mm	2,30 C/U	0,6	\$ 2,30	\$ 1,55
18	TELA TAFETA	0,90 C/Metro	120	\$ 0,90	\$ 120,96
TOTAL PROVEEDOR DISTRIBUIDORA ARMAS					\$ 521,22

En la Tabla 28, se detalla el inventario de materia prima del proveedor
COMERCIAL ALULEMA SALAZAR S.A.

**Tabla 28: Inventario de materia prima del proveedor COMERCIAL
ALULEMA SALAZAR S.A.**

INVENTARIO					
COMERCIAL ALULEMA SALAZAR S.A.					
Insumos Varios					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	ROLLO DE ETIQUETA TALLA	4,00 C/Rollo	0,3	\$ 4,00	\$ 1,34
2	ELÁSTICO REFORZADO 25T	5,40 C/Rollo	1,5	\$ 5,40	\$ 9,07
3	HILO POLIÉSTER	6,80 C/Kilo	0,324	\$ 6,80	\$ 2,47
4	REATA CRUDA 1,50 con filo	0,14 C/Metro	60	\$ 0,14	\$ 9,41
5	CIERRE NYLON Nº5	3,40 C/Cierre	0,6	\$ 3,40	\$ 2,28
6	REMACHE NIKEL	0,013 C/U	300	\$ 0,013	\$ 4,37
7	REMACHE DE ABRIR	1,13 C/U	18	\$ 1,13	\$ 22,78
8	ARGOLLA REDONDA NIKEL	1,76 C/Ciento	1,5	\$ 1,76	\$ 2,96
9	ARGOLLA MEDIANA LUNA 1/2 NIKEL	1,03 C/U	3	\$ 1,03	\$ 3,46
10	CINTA REFLECTIVA	24,00 C/Rollo	0,3	\$ 24,00	\$ 8,06
11	BROCHE 30E NEGRO	0,01 C/U	432	\$ 0,01	\$ 6,29
12	BROCHE 30E NEGRO	0,01 C/U	432	\$ 0,01	\$ 6,29
TOTAL PROVEEDOR COMERCIAL ALULEMA SALAZAR S.A.					\$ 78,79

En la Tabla 29, se detalla el inventario de materia prima del proveedor PROVEMADERA S.A.

**Tabla 29: Inventario de materia prima del proveedor PROVEMADERA
S.A.**

INVENTARIO					
PROVEMADERA S.A.					
Madera					
Nº	Nombre de Materia Prima	Detalle	Cantidad	Valor SIN IVA	TOTAL CON IVA
1	TCO-4805C04.8.5 C	5,00 C/TABLA	3	\$ 13,39	\$ 44,99
2	MDF-7X8X15M.D.F.7.8.15	43,30 C/U	0,6	\$ 43,30	\$ 29,10
TOTAL PROVEEDOR COMERCIAL ALULEMA SALAZAR S.A.					\$ 74,09

4.2.2 Activos Fijos

Los activos fijos son aquellos que pertenecen a la empresa y que no varían en todo el proceso de fabricación de un artículo en lona. Los activos fijos que posee la empresa Lion Malettería son:

- Construcciones e instalaciones
- Maquinaria y equipo
- Equipo de oficina
- Equipo de computación
- Muebles y enseres
- Vehículos.

En la Tabla 30, se muestra un resumen de todos los rubros que integran el total de los activos fijos de la empresa Lion Malettería.

Tabla 30: Total Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 74.300,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 19.510,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 280,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.980,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.170,00
VEHÍCULO	\$ 24.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 122.240,00

A continuación se detalla la composición de cada uno de los rubros que integran el total de activos fijos que posee la empresa Lion Malettería.

En la Tabla 31, se detalla las construcciones e instalaciones que posee la empresa manufacturera.

Tabla 31: Construcciones e Instalaciones

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
Rubro / Descripción	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio global
TERRENO	M2	110,00	\$ 280,00	\$ 30.800,00
CASA	M2	150,00	\$ 290,00	\$ 43.500,00
			TOTAL:	\$ 74.300,00

En la Tabla 32, se detalla la maquinaria y equipo que posee la empresa manufacturera.

Tabla 32: Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
MÁQUINA DE COSER	8	\$ 600,00	\$ 4.800,00
CORTADORA VERTICAL 7 pulgadas	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
CORTADORA VERTICAL 5 pulgadas	1	\$ 900,00	\$ 900,00
CORTADORA CIRCULAR RC-280	1	\$ 500,00	\$ 500,00
CORTADORA CIRCULAR RSD-70	1	\$ 150,00	\$ 150,00
MÁQUINA DE COSER Ribeteadora	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
MÁQUINA DE COSER Doble Transporte	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
MÁQUINA DE COSER Triple Transporte	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
MÁQUINA DE COSER Overlok	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
AFILADORA DE TIJERAS	1	\$ 500,00	\$ 500,00
COMPRESOR DE AIRE	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
PISTOLA NEUMÁTICA	2	\$ 120,00	\$ 240,00
PLANCHAS PARA ESTAMPAR	2	\$ 300,00	\$ 600,00
TALADRO Pedestal	1	\$ 200,00	\$ 200,00
TALADRO Manual	1	\$ 150,00	\$ 150,00
CIERRA CIRCULAR	1	\$ 170,00	\$ 170,00
			\$ 19.510,00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 19.510,00

En la Tabla 33, se detallan los equipos de oficina que posee la empresa manufacturera.

Tabla 33: Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
TELÉFONO	1	\$ 100,00	\$ 100,00
FAX	1	\$ 100,00	\$ 100,00
CALCULADORA	2	\$ 40,00	\$ 80,00
			\$ -
SUBTOTAL ALOJAMIENTO			\$ 280,00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			\$ 280,00

En la Tabla 34, se detallan los equipos de cómputo que posee la empresa manufacturera.

Tabla 34: Equipo de Cómputo

EQUIPO DE CÓMPUTO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
COMPUTADOR CORE i5	2	\$ 900,00	\$ 1.800,00
IMPRESORA B/N	1	\$ 100,00	\$ 100,00
SCANNER	1	\$ 80,00	\$ 80,00
SUBTOTAL OFICINA			\$ 1.980,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			\$ 1.980,00

En la Tabla 35, se detallan los muebles y enseres que posee la empresa manufacturera.

Tabla 35: Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
SILLA PLÁSTICA	7	\$ 30,00	\$ 210,00
SILLA GIRATORIA	2	\$ 70,00	\$ 140,00
ESCRITORIOS	2	\$ 120,00	\$ 240,00
GÓNDOLAS	5	\$ 140,00	\$ 700,00
VITRINA	4	\$ 160,00	\$ 640,00
ARMARIO	2	\$ 120,00	\$ 240,00
SUBTOTAL OFICINA			\$ 2.170,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 2.170,00

En la Tabla 36, se detalla el vehículo que posee la empresa manufacturera.

Tabla 36: Vehículo

VEHÍCULO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CAMIONETA	1	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
TOTAL VEHÍCULO			\$ 24.000,00

4.2.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo también conocido como el activo circulante, es el fondo económico que posee la empresa manufacturera para seguir reinvertiendo y de esta forma continuar en marcha la operación normal del negocio.

El capital de trabajo total de la empresa Lion Maletería va a estar compuesto por los gastos extras y el capital de trabajo, dando un total de \$ 20.000.

En la Tabla 37, se describe el capital de trabajo que posee la empresa manufacturera.

Tabla 37: Capital de Trabajo

		DEPRE Y AMORT
	\$ 67.348,44	\$ 9.171,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 4.781,71	
GASTOS EXTRAS	\$ 15.218,3	
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL	\$ 20.000,00	

4.3 FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento están conformadas por recursos propios y recursos ajenos como se muestra en la Tabla 38.

Tabla 38: Fuentes de Financiamiento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	\$ 122.240,00	86%	5,55%	4,77%
RECURSOS AJENOS				
Banco Pichincha	\$ 20.000,00	14%	20,00%	1,86%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 142.240,00	100%		6,63%

Los recursos propios están conformados por el aporte de los socios, es decir, por todos los activos fijos de la empresa Lion Maletería, que vienen a ser \$ 122.240.00 representando un 86% de toda la inversión para que la empresa pueda funcionar.

Los recursos ajenos están conformados por el apalancamiento obtenido, es decir, un préstamo al Banco Pichincha por un monto de \$ 20.000 representando la diferencia del 14% de la inversión total.

4.3.1 Tabla de Amortización del Préstamo Bancario

El préstamo bancario corresponde a \$ 20.000, con una tasa de interés del 16% anual y con un plazo de 48 meses. La amortización se llevó a cabo con el cálculo de cuotas fijas aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{CUOTA FIJA} = \frac{C * i * (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

Con toda la información del apalancamiento realizado, se puede calcular la cuota fija bajo la fórmula anterior, la misma que nos da como resultado un valor para cada mes de \$ 566.81.

En la Tabla 39, se detalla la amortización del préstamo bancario a 48 meses plazo.

Tabla 39: Amortización Préstamo

DEUDA	20.000,00	PLAZO	0	CUOTAS	566,81
TASA DE INTERES	16,00 %	PAGO ANUAL	12	FIJAS	
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO					
MES	DEUDA	INTERES	CAPITAL	CUOTAS	SALDO
	\$ 20.000,00				\$ 20.000,00
1	\$ 20.000,00	\$ 266,67	\$ 300,14	\$ 566,81	\$ 19.699,86
2	\$ 19.699,86	\$ 262,66	\$ 304,14	\$ 566,81	\$ 19.395,72
3	\$ 19.395,72	\$ 258,61	\$ 308,20	\$ 566,81	\$ 19.087,52
4	\$ 19.087,52	\$ 254,50	\$ 312,31	\$ 566,81	\$ 18.775,22
5	\$ 18.775,22	\$ 250,34	\$ 316,47	\$ 566,81	\$ 18.458,75
6	\$ 18.458,75	\$ 246,12	\$ 320,69	\$ 566,81	\$ 18.138,06
7	\$ 18.138,06	\$ 241,84	\$ 324,96	\$ 566,81	\$ 17.813,10
8	\$ 17.813,10	\$ 237,51	\$ 329,30	\$ 566,81	\$ 17.483,80
9	\$ 17.483,80	\$ 233,12	\$ 333,69	\$ 566,81	\$ 17.150,11
10	\$ 17.150,11	\$ 228,67	\$ 338,14	\$ 566,81	\$ 16.811,97
11	\$ 16.811,97	\$ 224,16	\$ 342,65	\$ 566,81	\$ 16.469,33
12	\$ 16.469,33	\$ 219,59	\$ 347,21	\$ 566,81	\$ 16.122,11
13	\$ 16.122,11	\$ 214,96	\$ 351,84	\$ 566,81	\$ 15.770,27
14	\$ 15.770,27	\$ 210,27	\$ 356,54	\$ 566,81	\$ 15.413,73
15	\$ 15.413,73	\$ 205,52	\$ 361,29	\$ 566,81	\$ 15.052,44
16	\$ 15.052,44	\$ 200,70	\$ 366,11	\$ 566,81	\$ 14.686,34
17	\$ 14.686,34	\$ 195,82	\$ 370,99	\$ 566,81	\$ 14.315,35
18	\$ 14.315,35	\$ 190,87	\$ 375,93	\$ 566,81	\$ 13.939,41
19	\$ 13.939,41	\$ 185,86	\$ 380,95	\$ 566,81	\$ 13.558,47
20	\$ 13.558,47	\$ 180,78	\$ 386,03	\$ 566,81	\$ 13.172,44
21	\$ 13.172,44	\$ 175,63	\$ 391,17	\$ 566,81	\$ 12.781,27
22	\$ 12.781,27	\$ 170,42	\$ 396,39	\$ 566,81	\$ 12.384,88
23	\$ 12.384,88	\$ 165,13	\$ 401,67	\$ 566,81	\$ 11.983,21
24	\$ 11.983,21	\$ 159,78	\$ 407,03	\$ 566,81	\$ 11.576,18
25	\$ 11.576,18	\$ 154,35	\$ 412,46	\$ 566,81	\$ 11.163,72
26	\$ 11.163,72	\$ 148,85	\$ 417,96	\$ 566,81	\$ 10.745,76
27	\$ 10.745,76	\$ 143,28	\$ 423,53	\$ 566,81	\$ 10.322,24
28	\$ 10.322,24	\$ 137,63	\$ 429,18	\$ 566,81	\$ 9.893,06
29	\$ 9.893,06	\$ 131,91	\$ 434,90	\$ 566,81	\$ 9.458,16
30	\$ 9.458,16	\$ 126,11	\$ 440,70	\$ 566,81	\$ 9.017,46
31	\$ 9.017,46	\$ 120,23	\$ 446,57	\$ 566,81	\$ 8.570,89
32	\$ 8.570,89	\$ 114,28	\$ 452,53	\$ 566,81	\$ 8.118,36
33	\$ 8.118,36	\$ 108,24	\$ 458,56	\$ 566,81	\$ 7.659,80
34	\$ 7.659,80	\$ 102,13	\$ 464,67	\$ 566,81	\$ 7.195,13
35	\$ 7.195,13	\$ 95,94	\$ 470,87	\$ 566,81	\$ 6.724,26
36	\$ 6.724,26	\$ 89,66	\$ 477,15	\$ 566,81	\$ 6.247,11
37	\$ 6.247,11	\$ 83,29	\$ 483,51	\$ 566,81	\$ 5.763,60
38	\$ 5.763,60	\$ 76,85	\$ 489,96	\$ 566,81	\$ 5.273,64
39	\$ 5.273,64	\$ 70,32	\$ 496,49	\$ 566,81	\$ 4.777,15
40	\$ 4.777,15	\$ 63,70	\$ 503,11	\$ 566,81	\$ 4.274,04
41	\$ 4.274,04	\$ 56,99	\$ 509,82	\$ 566,81	\$ 3.764,22
42	\$ 3.764,22	\$ 50,19	\$ 516,62	\$ 566,81	\$ 3.247,61
43	\$ 3.247,61	\$ 43,30	\$ 523,50	\$ 566,81	\$ 2.724,10
44	\$ 2.724,10	\$ 36,32	\$ 530,48	\$ 566,81	\$ 2.193,62
45	\$ 2.193,62	\$ 29,25	\$ 537,56	\$ 566,81	\$ 1.656,06
46	\$ 1.656,06	\$ 22,08	\$ 544,72	\$ 566,81	\$ 1.111,34
47	\$ 1.111,34	\$ 14,82	\$ 551,99	\$ 566,81	\$ 559,35
48	\$ 559,35	\$ 7,46	\$ 559,35	\$ 566,81	\$ 0,00

4.4 COSTOS Y GASTOS

4.4.1 Costos de Producción

Es el costo monetario incurrido en la fabricación de un artículo en lona, el costo de producción se encuentra formado por la materia prima directa y la mano de obra directa, según el cálculo de los costos mencionados se puede calcular el costo total de los productos fabricados.

En la Tabla 40, se detalla los costos de producción que se lleva a cabo en un año por parte de la empresa manufacturera.

Tabla 40: Costo de Producción

DETALLE	AÑO 1
COSTOS DIRECTOS	\$ 38.716,47
<i>Materia Prima</i>	\$ 23.893,08
Lonas	\$ 10.662,48
Reatas	\$ 1.866,30
Insumos Varios	\$ 9.777,73
Cierres	\$ 977,76
Llaves	\$ 361,84
Madera	\$ 246,96
<i>Mano de Obra</i>	\$ 14.823,40
Empleado	\$ 14.823,40
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 38.716,47

4.4.2 Costos Operacionales

Son aquellos costos monetarios indirectos que permiten la fabricación de los artículos en lona, en términos contables corresponden a los costos indirectos de fabricación.

En la Tabla 41, se detalla los costos operacionales que intervienen en el giro del negocio.

Tabla 41: Costos Operacionales

DETALLE	AÑO 1
Suministros de Oficina	\$ 315,50
Sueldos y Salarios	\$ 15.465,46
Servicios Básicos	\$ 1.080,00
Depreciaciones	\$ 9.171,00
Mantenimiento	\$ 600,00
TOTAL	\$ 26.631,96

4.4.3 Gastos de Venta

Son aquellos gastos relacionados de forma directa con las ventas de los artículos en lona, es decir, aquellos gastos que permitirán llegar de mejor forma al cliente potencial.

La empresa Lion Maletería también posee un gasto de ventas en particular, es el diseño de productos nuevos, el principal objetivo de este gasto es el poder satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes.

En la Tabla 42, se mencionan los gastos de ventas que posee la empresa manufacturera.

Tabla 42: Gastos de Ventas

DETALLE	AÑO 1
Publicidad Digital	\$ 1.000,00
Promociones	\$ 400,00
Diseños de productos nuevos	\$ 600,00
TOTAL	\$ 2.000,00

4.5 PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS

A partir de la información del punto 4.4, se va a realizar la proyección de costos y gastos para los siguientes años, son los posibles resultados a obtener en base a la implementación del plan estratégico propuesto en este trabajo de investigación.

Para llevar a cabo la proyección a 5 años, se debe tomar en cuenta ciertos porcentajes que se indican a continuación:

- Los costos de producción van con un aumento del 4,14% anual que es equivalente a la tasa de inflación, dentro de este costo se ubica la mano de obra la misma que tendrá un aumento del 4,11% anual, los costos operacionales tendrán el mismo procedimiento que los costos de producción, es decir, se aumentará la tasa de inflación para cada uno de los cinco años proyectados y el aumento del 4,11% anual en los sueldos y salarios, los gastos de ventas tendrán un aumento porcentual anual equivalente a la tasa de inflación.

En la Tabla 43, se detalla la proyección de los costos de producción.

Tabla 43: Costos de Producción Projectados

COSTOS DE PRODUCCIÓN					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DIRECTOS	\$ 38.716,47	\$ 40.314,89	\$ 41.979,29	\$ 43.712,42	\$ 45.517,09
<i>Materia Prima</i>	\$ 23.893,08	\$ 24.882,25	\$ 25.912,37	\$ 26.985,15	\$ 28.102,33
Lonas	\$ 10.662,48	\$ 11.103,91	\$ 11.563,61	\$ 12.042,35	\$ 12.540,90
Reatas	\$ 1.866,30	\$ 1.943,57	\$ 2.024,03	\$ 2.107,82	\$ 2.195,09
Insumos Varios	\$ 9.777,73	\$ 10.182,53	\$ 10.604,09	\$ 11.043,10	\$ 11.500,28
Cierres	\$ 977,76	\$ 1.018,24	\$ 1.060,39	\$ 1.104,29	\$ 1.150,01
Llaves	\$ 361,84	\$ 376,82	\$ 392,42	\$ 408,66	\$ 425,58
Madera	\$ 246,96	\$ 257,18	\$ 267,83	\$ 278,92	\$ 290,47
<i>Mano de Obra</i>	\$ 14.823,40	\$ 15.432,64	\$ 16.066,92	\$ 16.727,27	\$ 17.414,76
Empleado	\$ 14.823,40	\$ 15.432,64	\$ 16.066,92	\$ 16.727,27	\$ 17.414,76
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 38.716,47	\$ 40.314,89	\$ 41.979,29	\$ 43.712,42	\$ 45.517,09

En la Tabla 44, se detalla la proyección de los costos operacionales.

Tabla 44: Costos Operacionales Projectados

COSTOS OPERACIONALES					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 315,50	\$ 328,56	\$ 342,16	\$ 356,33	\$ 371,08
Sueldos y Salarios	\$ 15.465,46	\$ 16.101,09	\$ 16.762,85	\$ 17.451,80	\$ 18.169,07
Servicios Básicos	\$ 1.080,00	\$ 1.124,71	\$ 1.171,28	\$ 1.219,77	\$ 1.270,26
Depreciaciones	\$ 9.171,00	\$ 4.371,00	\$ 4.371,00	\$ 4.371,00	\$ 4.371,00
Mantenimiento	\$ 600,00	\$ 624,84	\$ 650,71	\$ 677,65	\$ 705,70
TOTAL	\$ 26.631,96	\$ 22.550,21	\$ 23.298,00	\$ 24.076,55	\$ 24.887,12

En la Tabla 45, se detalla la proyección de los gastos de ventas.

Tabla 45: Gastos de Ventas Projectados

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad Digital	\$ 1.000,00	\$ 1.041,40	\$ 1.084,51	\$ 1.129,41	\$ 1.176,17
Promociones	\$ 400,00	\$ 416,56	\$ 433,81	\$ 451,77	\$ 470,47
Diseños de productos nuevos	\$ 600,00	\$ 624,84	\$ 650,71	\$ 677,65	\$ 705,70
TOTAL	\$ 2.000,00	\$ 2.082,80	\$ 2.169,03	\$ 2.258,83	\$ 2.352,34

4.6 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para calcular el presupuesto de ingresos, fue necesario investigar las ventas de la empresa manufacturera, mediante la revisión de las facturas que tenían archivadas hasta el momento del año 2015.

En la Tabla 46, se detalla el cálculo de los ingresos por ventas del año 2015.

Tabla 46: Ingresos por Ventas

INGRESOS POR VENTAS			
MES	No FACTURAS	PRECIO PROMEDIO VENTA	SUBTOTAL CON IVA
Enero	1	1063,25	1063,25
Febrero	1	2417,25	2417,25
Marzo	5	1188,52	5942,59
Abril	4	1341,34	5365,35
Mayo	2	1505,81	3011,63
Junio	1	4247,44	4247,44
Julio	3	3242,55	9727,65
Agosto	8	3265,97	26127,79
Septiembre	3	749,63	2248,88
Octubre	2	882,00	1764,00
Noviembre	7	913,13	6391,91
Diciembre	2	810,00	1620,00
TOTAL ANUAL			\$ 69.927,73

Con la información obtenida de las ventas de la empresa Lion Maletería, se puede proceder a proyectar las ventas para los próximos 5 años tomando en cuenta la implementación del plan estratégico, es decir, un aumento en ventas del 10% anual.

En la Tabla 47, se detalla la proyección de las ventas para la empresa manufacturera.

Tabla 47: Presupuesto de Ingresos

SERVICIO	% CRECIMIE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	10%	\$ 69.927,73	\$ 76.920,50	\$ 84.612,55	\$ 93.073,80	\$ 102.381,18	\$ 112.619,30
TOTAL INGRESOS			\$ 76.920,50	\$ 84.612,55	\$ 93.073,80	\$ 102.381,18	\$ 112.619,30

4.7 ESTADOS FINANCIEROS

4.7.1 Balance General

El balance general corresponde a los activos, pasivos y patrimonio con los que cuenta la empresa manufacturera, a partir de estos valores se proyectó a 5 años, con el objetivo de reflejar el posible resultado que debería tener la empresa Lion Maletería con la implementación del plan estratégico elaborada en el capítulo 3.

Según se puede observar en el balance general, existe un incremento significativo en la cuenta caja bancos por motivo de aumento de un 10% en ventas. Disminuye el valor de los activos no corrientes por influencia de la depreciación y la falta de inversión en los activos fijos. Los pasivos presentan un decremento al término del periodo de los 5 años, debido a la cancelación total del préstamo bancario. El patrimonio se encuentra fortalecido por el aumento de la utilidad acumulada en el transcurso de los 5 años.

En la Tabla 48, se detalla el balance general proyectado a 5 años, donde se puede observar la evolución anual de cada cuenta.

Tabla 48: Balance General

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 28.767,30	\$ 41.585,42	\$ 58.786,56	\$ 80.181,13	\$ 106.735,95	\$ 145.627,19
Caja / Bancos	\$ 20.000,00	\$ 31.941,39	\$ 48.178,14	\$ 68.511,86	\$ 93.899,75	\$ 131.507,37
Inventario Materia Prima	\$ 8.767,30	\$ 9.644,03	\$ 10.608,43	\$ 11.669,27	\$ 12.836,20	\$ 14.119,82
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 122.240,00	\$ 113.069,00	\$ 108.698,00	\$ 104.327,00	\$ 99.956,00	\$ 95.585,00
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 74.300,00	\$ 74.300,00	\$ 74.300,00	\$ 74.300,00	\$ 74.300,00	\$ 74.300,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 19.510,00	\$ 19.510,00	\$ 19.510,00	\$ 19.510,00	\$ 19.510,00	\$ 19.510,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.170,00	\$ 2.170,00	\$ 2.170,00	\$ 2.170,00	\$ 2.170,00	\$ 2.170,00
VEHÍCULO	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ (9.171,00)	\$ (13.542,00)	\$ (17.913,00)	\$ (22.284,00)	\$ (26.655,00)
TOTAL ACTIVOS	\$ 151.007,30	\$ 154.654,42	\$ 167.484,56	\$ 184.508,13	\$ 206.691,95	\$ 241.212,19
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 20.000,00	\$ 16.122,11	\$ 11.576,18	\$ 6.247,11	\$ 0,00	
Proveedores	\$ 8.767,30	\$ 9.644,03	\$ 10.608,43	\$ 11.669,27	\$ 12.836,20	\$ 14.119,82
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ 997,24	\$ 2.611,34	\$ 3.623,23	\$ 4.766,83	\$ 5.979,41
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$ -	\$ 251,76	\$ 891,60	\$ 1.859,30	\$ 2.890,00
TOTAL PASIVOS	\$ 28.767,30	\$ 26.763,38	\$ 25.047,70	\$ 22.431,21	\$ 19.462,32	\$ 22.989,23
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 122.240,00	\$ 122.240,00	\$ 122.240,00	\$ 122.240,00	\$ 122.240,00	\$ 122.240,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ 5.651,04	\$ 14.545,82	\$ 19.640,05	\$ 25.152,71	\$ 30.993,33
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ 5.651,04	\$ 20.196,86	\$ 39.836,91	\$ 64.989,62
TOTAL PATRIMONIO	\$ 122.240,00	\$ 127.891,04	\$ 142.436,86	\$ 162.076,91	\$ 187.229,62	\$ 218.222,96
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 151.007,30	\$ 154.654,42	\$ 167.484,56	\$ 184.508,13	\$ 206.691,95	\$ 241.212,19

Para sustentar de forma clara el desarrollo del balance general, es necesario indicar el detalle de las siguientes cuentas que no han sido indicadas en la investigación.

En la Tabla 49, se encuentra detallado la depreciación de los activos fijos de acuerdo a su vida útil, al ser activos ya existentes hace 4 años, se considerando la continuidad en la depreciación.

Tabla 49: Depreciaciones

ACTIVOS	DEPRECIACIONES								
	VALOR EN LIBROS AÑO 0	VIDA ÚTIL	VALOR ACTUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1	VALOR EN LIBROS AÑO 2	VALOR EN LIBROS AÑO 3	VALOR EN LIBROS AÑO 4	VALOR EN LIBROS AÑO 5
CONSTRUCCIONES	\$ 43.500,00	20 años	\$ 34.800,00	\$ 2.175,00	\$ 32.625,00	\$ 30.450,00	\$ 28.275,00	\$ 26.100,00	\$ 23.925,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 19.510,00	10 años	\$ 11.706,00	\$ 1.951,00	\$ 9.755,00	\$ 7.804,00	\$ 5.853,00	\$ 3.902,00	\$ 1.951,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 280,00	10 años	\$ 168,00	\$ 28,00	\$ 140,00	\$ 112,00	\$ 84,00	\$ 56,00	\$ 28,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.980,00	3 años	\$ 1.980,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.170,00	10 años	\$ 1.302,00	\$ 217,00	\$ 1.085,00	\$ 868,00	\$ 651,00	\$ 434,00	\$ 217,00
VEHÍCULO	\$ 24.000,00	5 años	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 91.440,00		\$ 54.756,00	\$ 9.171,00	\$ 43.605,00	\$ 39.234,00	\$ 34.863,00	\$ 30.492,00	\$ 26.121,00

En la Tabla 50, se refleja el capital amortizado del apalancamiento obtenido.

Tabla 50: Detalle del Financiamiento

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto de Interés	\$ 2.923,78	\$ 2.255,73	\$ 1.472,60	\$ 554,56	
Capital Amortizado	\$ 3.877,89	\$ 4.545,94	\$ 5.329,07	\$ 6.247,11	
TOTAL	6.801,67	6.801,67	6.801,67	6.801,67	-

En la Tabla 51, se detalla el inventario de materia prima para los 5 años siguientes, en el cual existe un incremento anual debido al posible aumento en los costos y en la producción.

Tabla 51: Inventario Materia Prima

INVENTARIO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario Materia Prima	\$ 8.767,30	\$ 9.644,03	\$ 10.608,43	\$ 11.669,27	\$ 12.836,20	\$ 14.119,82

En la Tabla 52, se detalla la deuda a proveedores, la misma que varía de acuerdo al aumento del inventario de materia prima en stock que posee la empresa.

Tabla 52: Proveedores

PROVEEDORES					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 8.767,30	\$ 9.644,03	\$ 10.608,43	\$ 11.669,27	\$ 12.836,20	\$ 14.119,82

4.7.2 Estado de Resultados

Para la elaboración del estado de resultados integral es necesario obtener la información de las ventas anuales, el costo de producción, los costos operacionales, los gastos de ventas y los gastos financieros.

En la Tabla 53, se detalla el estado de resultados integral, observando que existe un incremento en las utilidades de la empresa, dando como resultado el crecimiento positivo bajo la implementación de un plan estratégico enfocado en la mejor gestión administrativa de la empresa manufacturera.

Tabla 53: Estado de Resultados Integral

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	\$ 76.920,50	\$ 84.612,55	\$ 93.073,80	\$ 102.381,18	\$ 112.619,30
VENTAS	\$ 76.920,50	\$ 84.612,55	\$ 93.073,80	\$ 102.381,18	\$ 112.619,30
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos de Producción	\$ 38.716,47	\$ 40.314,89	\$ 41.979,29	\$ 43.712,42	\$ 45.517,09
COSTOS DIRECTOS	\$ 38.716,47	\$ 40.314,89	\$ 41.979,29	\$ 43.712,42	\$ 45.517,09
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 38.204,03	\$ 44.297,66	\$ 51.094,51	\$ 58.668,77	\$ 67.102,21
GASTOS OPERACIONALES	\$ 28.631,96	\$ 24.633,01	\$ 25.467,03	\$ 26.335,37	\$ 27.239,46
Gastos Administrativos	\$ 26.631,96	\$ 22.550,21	\$ 23.298,00	\$ 24.076,55	\$ 24.887,12
Suministros de Oficina	\$ 315,50	\$ 328,56	\$ 342,16	\$ 356,33	\$ 371,08
Sueldos y Salarios	\$ 15.465,46	\$ 16.101,09	\$ 16.762,85	\$ 17.451,80	\$ 18.169,07
Servicios Básicos	\$ 1.080,00	\$ 1.124,71	\$ 1.171,28	\$ 1.219,77	\$ 1.270,26
Depreciaciones	\$ 9.171,00	\$ 4.371,00	\$ 4.371,00	\$ 4.371,00	\$ 4.371,00
Mantenimiento	\$ 600,00	\$ 624,84	\$ 650,71	\$ 677,65	\$ 705,70
Gastos de Ventas	\$ 2.000,00	\$ 2.082,80	\$ 2.169,03	\$ 2.258,83	\$ 2.352,34
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 9.572,06	\$ 19.664,65	\$ 25.627,48	\$ 32.333,39	\$ 39.862,75
Gasto Financiero (INTERES)	\$ 2.923,78	\$ 2.255,73	\$ 1.472,60	\$ 554,56	\$ -
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ 6.648,28	\$ 17.408,92	\$ 24.154,88	\$ 31.778,84	\$ 39.862,75
15% Partic. Trabajadores	\$ 997,24	\$ 2.611,34	\$ 3.623,23	\$ 4.766,83	\$ 5.979,41
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 5.651,04	\$ 14.797,58	\$ 20.531,65	\$ 27.012,01	\$ 33.883,33
Impuesto a la Renta (Tabla)		\$ 251,76	\$ 891,60	\$ 1.859,30	\$ 2.890,00
UTILIDAD NETA	\$ 5.651,04	\$ 14.545,82	\$ 19.640,05	\$ 25.152,71	\$ 30.993,33

En la Tabla 54, se detalla el cálculo del impuesto a la renta (persona natural) donde se observa que a partir del año 2 se genera una utilidad gravable.

Tabla 54: Cálculo Impuesto a la Renta

CÁLCULO IMPUESTO A LA RENTA				
	\$ 2.017,00	\$ 2.018,00	\$ 2.019,00	\$ 2.020,00
	\$ 14.797,58	\$ 20.531,65	\$ 27.012,01	\$ 33.883,33
	\$ 13.770,00	\$ 17.210,00	\$ 20.670,00	\$ 20.670,00
	\$ 1.027,58	\$ 3.321,65	\$ 6.342,01	\$ 13.213,33
IMP. A FRACCION EXCEDENTE	\$ 102,76	\$ 398,60	\$ 951,30	\$ 1.982,00
EXCESO SOBRE FRACCION	\$ 149,00	\$ 493,00	\$ 908,00	\$ 908,00
Total	\$ 251,76	\$ 891,60	\$ 1.859,30	\$ 2.890,00

4.7.3 Flujo de Caja

El flujo de caja es un estado financiero en el cual se puede evidenciar la liquidez con la que contará la empresa en un periodo determinado.

En la Tabla 55, se describe el flujo de caja proyectado a 5 años, donde se puede observar los posibles resultados del flujo de fondos con la implementación del plan estratégico.

Tabla 55: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 20.000,00	\$ 31.941,39	\$ 48.178,14	\$ 68.511,86	\$ 93.899,75
Venta		\$ 76.920,50	\$ 84.612,55	\$ 93.073,80	\$ 102.381,18	\$ 112.619,30
Valor residual Activos						\$ 26.121,00
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 96.920,50	\$ 116.553,94	\$ 141.251,94	\$ 170.893,04	\$ 232.640,05
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 38.716,47	\$ 40.314,89	\$ 41.979,29	\$ 43.712,42	\$ 45.517,09
Costos Operacionales		\$ 17.460,96	\$ 18.179,21	\$ 18.927,00	\$ 19.705,55	\$ 20.516,12
Gastos de Ventas		\$ 2.000,00	\$ 2.082,80	\$ 2.169,03	\$ 2.258,83	\$ 2.352,34
Gastos Financieros		\$ 2.923,78	\$ 2.255,73	\$ 1.472,60	\$ 554,56	\$ -
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -					
Gastos de Constitución		\$ -				
APORTE SOCIOS	\$ 122.240,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 122.240,00	\$ 61.101,22	\$ 62.832,63	\$ 64.547,92	\$ 66.231,35	\$ 68.385,55
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -122.240,00	\$ 35.819,28	\$ 53.721,31	\$ 76.704,02	\$ 104.661,69	\$ 164.254,50
Préstamo	\$ 20.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 122.240,00					
Pago de proveedor	\$ 8.767,30	\$ 9.644,03	\$ 10.608,43	\$ 11.669,27	\$ 12.836,20	\$ 14.119,82
Amortización de Préstamo		\$ 3.877,89	\$ 4.545,94	\$ 5.329,07	\$ 6.247,11	\$ -
15% Participación Trabajadores			\$ 997,24	\$ 2.611,34	\$ 3.623,23	\$ 4.766,83
Impuesto a la Renta			\$ -	\$ 251,76	\$ 891,60	\$ 1.859,30
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 20.000,00	\$ 31.941,39	\$ 48.178,14	\$ 68.511,86	\$ 93.899,75	\$ 157.628,37

4.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

4.8.1 Tasa de Descuento

Con la información del financiamiento se puede determinar el WACC para luego poder calcular la tasa de descuento (TMAR), la misma que nos permitirá observar que porcentaje mínimo de rentabilidad se espera tener.

En la Tabla 56, se detalla el cálculo de la tasa de descuento.

Tabla 56: Tasa de Descuento

CPPC / WACC	6,63%
Tasa R. País	5,69%
Tasa Infl.	4,14%
TMAR / Tasa de descuento	16,46%

El costo promedio ponderado de capital (WACC), es la tasa de descuento que indica cuánto debe pagar la empresa por cada dólar de financiamiento, es decir, el WACC obtenido es de 6.63%, significa que cualquier proyecto que prometa un retorno por encima de esta cifra debe ser aceptado ya que agrega valor. Los porcentajes del riesgo país y la tasa de inflación son datos obtenidos en el Banco Central, con esta información se puede determinar que la tasa de descuento (TMAR) es el 16,46%, es decir, es el porcentaje de rentabilidad mínima por la inversión realizada, permite tener una idea clara para el control de la rentabilidad de los próximos años.

4.8.2 Valor Actual Neto

El valor actual neto es aquel que indica la creación de valor que puede generar una empresa, cuando el VAN es mayor que cero la rentabilidad de la inversión es mayor que la tasa de rechazo y se acepta el proyecto, cuando el VAN es menor que cero la rentabilidad se encuentra por debajo de la tasa de rechazo y el proyecto se rechaza y cuando el VAN es igual a cero la rentabilidad es igual a la tasa de rechazo y el proyecto puede considerarse aceptable.

El VAN de la empresa Lion Malettería es de \$ 108.679,26, se observa que es mayor a cero dando a entender que existe creación de valor, es decir, la rentabilidad de la inversión es mayor que la tasa de rechazo, por lo cual se acepta el proyecto.

En la Tabla 57, se detalla el cálculo del VAN de la empresa manufacturera.

Tabla 57: Valor Actual Neto

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (122.240,00)	1,0000	\$ (122.240,00)
1	\$ 31.941,39	0,8586	\$ 27.425,96
2	\$ 48.178,14	0,7373	\$ 35.519,43
3	\$ 68.511,86	0,6330	\$ 43.370,03
4	\$ 93.899,75	0,5435	\$ 51.038,32
5	\$ 157.628,37	0,4667	\$ 73.565,52
VAN =			\$ 108.679,26

4.8.3 Tasa Interna de Retorno

La tasa Interna de Retorno es el tipo de interés en el que el VAN se hace cero, es decir, indica la rentabilidad que ofrece el proyecto empresarial, cuando el TIR es alto, el negocio es rentable, cuando el TIR es bajo, el negocio no es tan rentable y posiblemente se debería encontrar otro destino para invertir.

Para calcular la tasa interna de retorno, es necesario aplicar una fórmula, la misma que toma en cuenta el VAN calculado y la tasa de descuento ya obtenida, la fórmula de la TIR es:

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \times \frac{VAN \text{ positivo}}{VAN \text{ positivo} - VAN \text{ negativo}}$$

La tasa interna de retorno de la empresa Lion Maletería es de 41,42%, es un porcentaje alto, es decir, el negocio donde se pretende seguir invirtiendo indica un margen de rentabilidad alto.

En la Tabla 58, se detalla el valor de la tasa interna de retorno que permite que el VAN se haga cero.

Tabla 58: Tasa Interna de Retorno

TIR	41,42%
------------	--------

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=41,42 %)	VALOR ACTUAL
0	\$ (122.240,00)	1,0000	\$ (122.240,00)
1	\$ 31.941,39	0,7071	\$ 22.586,12
2	\$ 48.178,14	0,5000	\$ 24.089,37
3	\$ 68.511,86	0,3536	\$ 24.223,06
4	\$ 93.899,75	0,2500	\$ 23.475,54
5	\$ 157.628,37	0,1768	\$ 27.865,91
VAN			\$ -

4.8.4 Periodo de Recuperación de la inversión

El cálculo del PRI de la empresa Lion Malettería nos indica que en 3 años, 6 meses y 12 días se logrará la recuperación del capital invertido, este resultado se logró determinar mediante el siguiente procedimiento:

La inversión realizada en la empresa manufacturera es de \$ 122.240,00, tomando en cuenta este valor y el factor actualización del VAN calculado en el punto 4.8.2, se puede determinar los flujos de efectivo y flujos acumulados para los 5 años siguientes.

En la Tabla 59, se detalla los flujos de efectivo y los flujos acumulados del periodo de recuperación de la inversión.

Tabla 59. Periodo de Recuperación de la Inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 122.240,00	
1	\$ 27.425,96	\$ 27.425,96
2	\$ 35.519,43	\$ 62.945,39
3	\$ 43.370,03	\$ 106.315,42
4	\$ 51.038,32	\$ 157.353,74
5	\$ 73.565,52	\$ 230.919,26

Para calcular el periodo de recuperación de la inversión, se debe emplear la siguiente fórmula:

- a) Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.
- b) Inversión Inicial
- c) Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.
- d) Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

$$PRI = 4 + \frac{(\$122,240,00 - \$157,353,74)}{73,565,52}$$

$$PRI = 3,52$$

Empleando la formula, se obtiene que el periodo de recuperación de la inversión es del 3,52, es decir, se recupera la inversión en 3 años, 6 meses y 12 días.

4.8.5 Relación Beneficio Costo

La relación beneficio costo es un indicador financiero expresado en términos relativos, es decir, el resultado del cálculo se interpreta como el dinero obtenido por cada dólar que se ha invertido.

Los resultados se interpretan de la siguiente forma: si el beneficio costo es mayor a cero, se acepta el proyecto y si el beneficio costo es menor a cero, se rechaza el proyecto.

Para llevar a cabo el cálculo se toma en cuenta la tasa de descuento obtenida en el punto 4.8.1, obteniendo así una relación beneficio costo igual a \$ 1,39, lo que quiere decir que por cada \$ 1,00 dólar invertido se obtiene \$ 1,39 dólares dando como resultado la aceptación del proyecto.

Tabla 60: Relación Beneficio Costo

RELACIÓN BENEFICIO COSTO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 122.240,00	\$ 122.240,00
1	\$ 96.920,50	\$ 83.219,22	\$ 61.101,22	\$ 52.463,57
2	\$ 116.553,94	\$ 85.929,63	\$ 62.832,63	\$ 46.323,48
3	\$ 141.251,94	\$ 89.416,65	\$ 64.547,92	\$ 40.860,74
4	\$ 170.893,04	\$ 92.887,30	\$ 66.231,35	\$ 35.999,42
5	\$ 232.640,05	\$ 108.573,65	\$ 68.385,55	\$ 31.915,69
SUMA =		\$ 460.026,43		\$ 329.802,91
RELACIÓN B / C =			\$ 1,39	

4.8.6 Punto de Equilibrio

El punto de Equilibrio es el punto en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, permite saber cuándo dinero necesita la empresa para no tener pérdidas ni ganancias. Para llegar a obtener el punto de equilibrio se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

Aplicando la fórmula y en base a la información de la empresa Lion Maletería, se puede determinar que la empresa debe tener un ingreso de \$56.404,53 dólares para no tener pérdidas ni ganancias.

Tabla 61: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL			
PE en dólares =			26.316,46
	1	-	41.031,97
			76.920,50
PE en dólares =			26.316,46
			0,47
PE en dólares =			56.404,53 dólares

En la Tabla 62, se detalla la información para el cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 62: Detalle Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
COSTOS DIRECTOS			
<u>Materia Prima</u>			
Lonas		\$ 10.662,48	\$ 10.662,48
Reatas		\$ 1.866,30	\$ 1.866,30
Insumos Varios		\$ 9.777,73	\$ 9.777,73
Cierres		\$ 977,76	\$ 977,76
Llaves		\$ 361,84	\$ 361,84
Madera		\$ 246,96	\$ 246,96
<u>Mano de Obra</u>			
Empleado		\$ 14.823,40	\$ 14.823,40
COSTOS OPERACIONALES			
Suministros de Oficina		\$ 315,50	\$ 315,50
Sueldos y Salarios	\$ 15.465,46		\$ 15.465,46
Servicios Básicos	\$ 1.080,00		\$ 1.080,00
Depreciaciones	\$ 9.171,00		\$ 9.171,00
Mantenimiento	\$ 600,00		\$ 600,00
GASTOS DE VENTAS			\$ -
Publicidad Digital		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Promociones		\$ 400,00	\$ 400,00
Diseños de productos nuevos		\$ 600,00	
TOTAL	\$ 26.316,46	\$ 41.031,97	\$ 67.348,44

4.8.7 Índices Financieros

Los índices financieros permiten tener una idea de cómo esta funcionando el negocio en el año actual y que resultados se pueden obtener en los siguientes 5 años con la implementación del plan estratégico.

El índice de liquidez, es la división del activo circulante con el pasivo circulante, en el año 1 da un porcentaje del 2.86 % de liquidez, es decir, un 2.86 % de dinero que nos queda fuera de todas las obligaciones, es un índice muy aceptable, proyectando para los años siguientes se observa que el índice aumenta considerablemente dando como resultado un negocio rentable.

Los índices de rentabilidad son muy aceptables, los mismos que se describen a continuación:

- En el margen de utilidad bruta se obtiene el 50% en el año 1, al año 5 se obtiene un 60%, teniendo un crecimiento del 10%.
- En el margen de utilidad operacional se obtiene el 12% en el año 1, al año 5 se obtiene un 35%, teniendo un crecimiento del 23%.
- En el margen de utilidad neta se obtiene el 7% en el año 1, al año 5 se obtiene un 28%, teniendo un crecimiento del 21%.
- En el rendimiento sobre el patrimonio se obtiene el 4% en el año 1, al año 5 se obtiene un 14%, teniendo un crecimiento del 10%.

- En el rendimiento sobre activos totales se obtiene el 4% en el año 1, al año 5 se obtiene un 13%, teniendo un crecimiento del 9%.

Estos porcentajes analizados a partir del año 1 y proyectados al año 5 permiten observar un crecimiento muy optimista de la empresa Lion Malettería, basándose en la implementación del plan estratégico.

En la Tabla 63, se detalla todos los índices financieros obtenidos a partir de la información investigada.

Tabla 63: Índices Financieros

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	2,86	3,26	3,73	4,15	6,33
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	50%	52%	55%	57%	60%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	12%	23%	28%	32%	35%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	7%	17%	21%	25%	28%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	4%	10%	12%	13%	14%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	4%	9%	11%	12%	13%

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Al investigar a la empresa Lion Maletería, desde sus inicios hasta la actualidad, se puede apreciar que su propietario a pesar de no tener una estructura administrativa y una cultura de planificación tiene otras virtudes como el ser emprendedor y visionario lo que le han permitido tener una gran acogida en el mercado con la fabricación de artículos en lona y sobrevivir a pesar de los cambios continuos en el entorno.

Para llegar a desarrollar un plan estratégico eficiente, concreto y que se pueda acoplar a las necesidades de la empresa, fue de vital importancia tener claros los conceptos de ciertas herramientas que integran el plan estratégico y el análisis financiero, tomando en cuenta varias fuentes de consulta y así tener conocimientos sólidos que permitan proyectar al giro de negocio de la empresa manufacturera.

El plan estratégico elaborado permitirá a la empresa manufacturera tener un direccionamiento y una mejor planificación, ya que ahora existe objetivos y estrategias que se deben cumplir, es decir, tienen una directriz en donde se pueden basar para mejorar y poder crecer en el mercado, sobre todo ahora que la fabricación nacional se ve incentivada y se vuelve más competitiva con respecto a la fabricación importada. Además, dentro de la investigación se llevó a cabo una encuesta que permitió medir la aceptación del producto nacional y algunas necesidades que el cliente desea satisfacer,

los resultados mostraron que el producto nacional está casi al mismo nivel de aceptación que el producto importado.

Con el desarrollo del análisis financiero, se obtuvo varios resultados que permitieron tener una visión de los posibles cambios que llegaría a tener la empresa Lion Maletería en los próximos 5 años mediante la implementación del plan estratégico, estos resultados sirven como una guía para medir el cumplimiento de los objetivos estipulados en el transcurso del tiempo.

5.2 RECOMENDACIONES

Para elaborar e implementar un plan estratégico en una organización, se debe conocer a la empresa en su totalidad junto a cada detalle, empezando por su historia, su crecimiento, su desarrollo en el transcurso del tiempo hasta llegar a la situación actual, de esta forma se puede captar los problemas y oportunidades que posee la empresa manufacturera, a partir de este punto se llevará a cabo la elaboración del plan estratégico que permitirá la mejora de la gestión administrativa.

Para definir los conceptos de las herramientas a utilizar en la elaboración de un plan estratégico, es de gran importancia tomar en cuenta varias fuentes bibliográficas debido a que existen distintos puntos de vista o diferentes expresiones que en ciertos casos desvían el significado de algunos términos, de esta forma se logrará definir con mayor seguridad el significado de las herramientas investigadas.

El plan estratégico elaborado debe ser puesto en marcha lo antes posible por la empresa Lion Maletería, debido a que el direccionamiento establecido mediante la definición

de objetivos de corto y largo plazo junto a sus estrategias deben empezar a ser implementadas y así apegarse a su planificación en el tiempo.

En el plan estratégico elaborado se menciona: misión, visión, código de ética de la empresa y políticas, las mismas que deben ser actualizadas o por lo menos revisadas anualmente, para analizar si el giro del negocio y sus objetivos se están cumpliendo o si existió algún cambio de importancia en el transcurso del año. Además, se debe tomar en cuenta los resultados del análisis financiero porque es la proyección esperada, la misma que será alcanzada siempre y cuando se dé seguimiento y se cumpla con el plan elaborado.

REFERENCIAS

1. Barrios, V. (30 de 11 de 2011). *Ambiente externo de las organizaciones*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales/>
2. BCE. (2015). Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo
3. Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson.
4. El Telégrafo. (2015). Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/politica/item/en-2014-ecuador-realizo-importaciones-valoradas-en-27-000-millones-infografia.html>
5. Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa*. Naucalpan de Juárez, México: PEARSON.
6. Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: PEARSON.
7. INEC. (2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf
8. Kano R., A. (2014). *La Planeación Estratégica*. Obtenido de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
9. Kano R., A. (2015). *Que es una encuesta*. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-encuesta/>
10. Lerma y Kirchner, A., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México D.F., México: Alfaomega.
11. MIPRO. (s.f.). Registro Único Artesanal . Quito, Pichincha, Ecuador.
12. Moreno, C. G. (2012). *Cátedra: Planificación y Administración*. Obtenido de Wordpress: <https://planifadminist.files.wordpress.com/2013/08/teoria-sobre-matriz-efe-efi.pdf>
13. MuchoMejorEcuador. (2015). *Mucho mejor si es hecho en Ecuador*. Obtenido de <http://muchomejorecuador.org.ec/>
14. Municipio de Quito. (s.f.). Patente Municipal. Quito, Pichincha, Ecuador.

15. Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México D.F.: Mc Graw Hill.
16. Rodríguez Morales, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros (un enfoque en la toma de decisiones)*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
17. SRI. (2015). *Impuesto a la Renta*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/impuesto-a-la-renta>
18. SRI. (2015). *Impuesto al Valor Agregado*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>
19. SRI. (2015). *RUC*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
20. SRI. (s.f.). *Impuesto a la Renta*. Quito, Pichincha, Ecuador.
21. SRI. (s.f.). *Impuesto IVA*. Quito, Pichincha, Ecuador.
22. SRI. (s.f.). *Registro Único de Contribuyentes*. Quito, Pichincha, Ecuador.
23. Suarez Ibujés, M. O. (2011). *Cálculo del Tamaño de la Muestra*. Ibarra, Imbabura, Ecuador .
24. Vásquez Rojas, C. (23 de 10 de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Obtenido de Gestipolis : <http://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

ANEXOS

Anexo 1:

Video Publicitario

(Ver Archivo Digital adjunto Cd)

Anexo 2: Modelo de la Encuesta**ENCUESTA**

Objetivo: Se lleva a cabo esta encuesta para evaluar el grado de satisfacción que ofrece el producto ecuatoriano y las principales necesidades que esperan ser satisfechas al momento de adquirirlo.

EDAD: _____

GÉNERO: M ☐ F ☐

- Encierre en un círculo la respuesta correcta.

1. ¿Qué tipo de fabricación elige al momento de comprar un artículo en lona?

- a) Fabricación extranjera
- b) Fabricación nacional

2. *Al momento de comprar un artículo en lona, ¿qué es lo primero que observa?*

- a) Calidad
- b) Modelo
- c) Procedencia
- d) Precio
- e) Otro _____

3. *¿Cuál de las siguientes características desearía que tenga su artículo en lona?*

- a) Impermeable
- b) Reciclable
- c) Resistente
- d) Liviano
- e) Otro _____

4. *¿Qué artículos de lona demanda con más frecuencia?*

- a) Mochilas
- b) Bolsos y Maletas
- c) Cartucheras
- d) Portafolios
- e) Otro _____

5. Según su punto de vista, ¿Cuál es la característica principal que posee un artículo nacional?

- a) Durable
- b) Resistente
- c) Económico
- d) Personalizado
- e) Otro _____

6. El artículo de fabricación nacional, ¿En qué porcentaje satisface sus necesidades?

- a) 100%
- b) 80%
- c) 50%
- d) 30%

7. ¿Cómo calificaría la calidad de la fabricación nacional?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Malo

8. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por cada uno de los siguientes artículos en lona?

<u>Mochilas</u>	<u>Maletas</u>	<u>Cartucheras</u>	<u>Portafolios</u>	<u>Loncheras</u>	<u>Poncho de agua</u>
a) \$10 a \$15	a) \$13 a \$18	a) \$4 a \$7	a) \$8 a \$12	a) \$6 a \$8	a) \$14 a \$18
b) \$15 a \$20	b) \$18 a \$23	b) \$7 a \$10	b) \$12 a \$16	b) \$8 a \$10	b) \$18 a \$22
c) \$20 a \$25	c) \$23 a \$28	c) \$10 a \$13	c) \$16 a \$20	c) \$10 a \$12	c) \$22 a \$26
d) \$25 a \$30	d) \$28 a \$33	d) \$13 a \$16	d) \$20 a \$24	d) \$12 a \$14	d) \$26 a \$30

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3: Tabulación

[illegible]

																	8. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por cada uno de los siguientes artículos en lona?																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
		Género		1. ¿Qué tipo de fabricación elige al momento de comprar un artículo en lona?	2. Al momento de comprar un artículo en lona, ¿qué es lo primero que observa?			3. ¿Cuál de las siguientes características desearía que tenga su artículo en lona?			4. ¿Qué artículos de lona demanda con más frecuencia?			5. Según su punto de vista, ¿Cuál es la característica principal que posee un artículo nacional?			6. El artículo de fabricación nacional, ¿En qué porcentaje satisface sus necesidades?	7. ¿Cómo calificaría la calidad de la fabricación nacional?		Mochilas	Maletas	Cartucheras	Portafolios	Loncheras	Poncho de agua																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
N°	Edad	M	F	a) Fabricación extranjera b) Fabricación nacional	a) Calidad b) Modelo c) Procedencia d) Precio e) Otro	a) Impermeable b) Reciclable c) Resistente d) Liviano e) Otro2	a) Mochila b) Bolsos y Maletas c) Cartucheras d) Portafolios e) Otro3	a) Durable b) Resistente c) Económico d) Personalizado e) Otro4	a) 100% b) 80% c) 50% d) 30%	a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Malo	a) \$10 a \$15 b) \$15 a \$20 c) \$20 a \$25 d) \$25 a \$30 e) \$13 a \$18 b) \$18 a \$23 c) \$23 a \$28 d) \$28 a \$33 a) \$4 a \$7 b) \$7 a \$10 c) \$10 a \$13 d) \$13 a \$16	a) \$8 a \$12 b) \$12 a \$16 c) \$16 a \$20 d) \$20 a \$24 a) \$6 a \$8 b) \$8 a \$10 c) \$10 a \$12 d) \$12 a \$14 a) \$14 a \$18 b) \$18 a \$22 c) \$22 a \$26 d) \$26 a \$30																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														

															8. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por cada uno de los siguientes artículos en lona?																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
		Género		1. ¿Qué tipo de fabricación elige al momento de comprar un artículo en lona?		2. Al momento de comprar un artículo en lona, ¿qué es lo primero que observa?					3. ¿Cuál de las siguientes características desearía que tenga su artículo en lona?					4. ¿Qué artículos de lona demanda con más frecuencia?					5. Según su punto de vista, ¿Cuál es la característica principal que posee un artículo nacional?					6. El artículo de fabricación nacional, ¿En qué porcentaje satisface sus necesidades?					7. ¿Cómo calificaría la calidad de la fabricación nacional?				Mochilas		Maletas		Cartucheras		Portafolios		Loncheras		Poncho de agua																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
N°	Edad	M	F	a) Fabricación extranjera	b) Fabricación nacional	a) Calidad	b) Modelo	c) Procedencia	d) Precio	e) Otro	a) Impermeable	b) Reciclable	c) Resistente	d) Liviano	e) Otro2	a) Mochila	b) Bolsos y Maletas	c) Cartucheras	d) Portafolios	e) Otro3	a) Durable	b) Resistente	c) Económico	d) Personalizado	e) Otro4	a) 100%	b) 80%	c) 50%	d) 30%	a) Excelente	b) Muy buena	c) Buena	d) Malo	a) \$10 a \$15	b) \$15 a \$20	c) \$20 a \$25	d) \$25 a \$30	a) \$13 a \$18	b) \$18 a \$23	c) \$23 a \$28	d) \$28 a \$33	a) \$4 a \$7	b) \$7 a \$10	c) \$10 a \$13	d) \$13 a \$16	a) \$8 a \$12	b) \$12 a \$16	c) \$16 a \$20	d) \$20 a \$24	a) \$6 a \$8	b) \$8 a \$10	c) \$10 a \$12	d) \$12 a \$14	a) \$14 a \$18	b) \$18 a \$22	c) \$22 a \$26	d) \$26 a \$30																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
315	64		X	X		X					X							X			X					X				X				X			X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

	Género		1. ¿Qué tipo de fabricación elige al momento de comprar un artículo en lona?		2. Al momento de comprar un artículo en lona, ¿qué es lo primero que observa?					3. ¿Cuál de las siguientes características desearía que tenga su artículo en lona?					4. ¿Qué artículos de lona demanda con más frecuencia?					5. Según su punto de vista, ¿Cuál es la característica principal que posee un artículo nacional?					6. El artículo de fabricación nacional, ¿En qué porcentaje satisface sus necesidades?				7. ¿Cómo calificaría la calidad de la fabricación nacional?			
	M	F	a) Fabricación extranjera	b) Fabricación nacional	a) Calidad	b) Modelo	c) Procedencia	d) Precio	e) Otro	a) Impermeable	b) Reducible	c) Resistente	d) Liviano	e) Otro2	a) Mochila	b) Bolsos y Maletas	c) Cartucheras	d) Portafolios	e) Otro3	a) Durable	b) Resistente	c) Económico	d) Personalizado	e) Otro4	a) 100%	b) 80%	c) 50%	d) 30%	a) Excelente	b) Muy buena	c) Buena	d) Malo
TOTAL	193	191	202	182	89	156	18	121	0	97	42	206	39	0	177	148	21	33	5	66	97	202	19	0	35	258	75	16	49	166	151	18
PORCENTAJE	50,26%	49,74%	52,60%	47,40%	23,18%	40,63%	4,69%	31,51%	0,00%	25,26%	10,94%	53,65%	10,16%	0,00%	46,09%	38,54%	5,47%	8,59%	1,30%	17,19%	25,26%	52,60%	4,95%	0,00%	9,11%	67,19%	19,53%	4,17%	12,76%	43,23%	39,32%	4,69%

8. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por cada uno de los siguientes artículos en lona?																								
	Mochilas				Maletas				Cartucheras				Portafolios				Loncheras				Poncho de agua			
	a) \$10 a \$15	b) \$15 a \$20	c) \$20 a \$25	d) \$25 a \$30	a) \$13 a \$18	b) \$18 a \$23	c) \$23 a \$28	d) \$28 a \$33	a) \$4 a \$7	b) \$7 a \$10	c) \$10 a \$13	d) \$13 a \$16	a) \$8 a \$12	b) \$12 a \$16	c) \$16 a \$20	d) \$20 a \$24	a) \$6 a \$8	b) \$8 a \$10	c) \$10 a \$12	d) \$12 a \$14	a) \$14 a \$18	b) \$18 a \$22	c) \$22 a \$26	d) \$26 a \$30
TOTAL	37	149	161	37	38	140	158	48	242	129	13	0	61	112	167	44	224	139	19	2	149	96	125	14
PORCENTAJE	9,64%	38,80%	41,93%	9,64%	9,90%	36,46%	41,15%	12,50%	63,02%	33,59%	3,39%	0,00%	15,89%	29,17%	43,49%	11,46%	58,33%	36,20%	4,95%	0,52%	38,80%	25,00%	32,55%	3,65%

